

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique
d'employés d'établissements de santé faisant face à une fusion

par

Caroline Pelletier

Projet de thèse présenté à l'École de gestion

Comme exigence partielle du doctorat en administration (DBA) offert
conjointement par l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Trois-
Rivières

22 octobre 2019

Caroline Pelletier

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique
d'employés d'établissements de santé faisant face à une fusion

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Pérusse	Président du jury
Lise Desmarais	Directrice de recherche
Nathalie Cadieux	Codirectrice de recherche
Marie-Ève Dufour	Évaluatrice externe
Stéphanie Austin	Représentante de l'UQTR
Mylène Audet-Lapointe	Représentante du milieu de pratique

Résumé

Le contrat psychologique comme ensemble de croyances individuelles, implicites et subjectives, concerne les obligations des employés et employeurs (Rousseau, 1989). Il est un schéma mental influencé par divers facteurs. Son état, complet, rompu ou en violation, entraîne des changements attitudeaux et comportementaux chez les employés. Un contexte de regroupement ou de fusion d'établissements de santé représente un terrain fertile aux ruptures ou violations du contrat psychologique. Ce contexte donne lieu à notre recherche dont l'objectif est d'identifier les styles et pratiques de gestion favorables et défavorables au contrat psychologique. L'étude prend place au Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) qui regroupait ses trois sites en un même endroit et amène à identifier trois zones d'intérêt pour les gestionnaires :

1. Les risques de rupture ou de violation du CP découlant du regroupement d'établissements de santé et des changements engendrés par ce regroupement ;
2. Les manifestations comportementales et attitudeales découlant d'une rupture ou d'une violation du contrat psychologique chez les employés ;
3. Les facteurs managériaux, dont les styles et les pratiques de gestion, qui sont liés à la protection du contrat psychologique des employés, lesquels seraient susceptibles de prévenir une éventuelle rupture ou violation du CP en contexte de changements lors du regroupement d'établissements de santé.

Suivant le déploiement d'un devis de recherche ayant recours à des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives, les résultats obtenus suivent deux séries d'entrevues semi-dirigées et un questionnaire. Les entrevues réalisées auprès de gestionnaires du CHUM visent, par le recours à un codage thématique et une approche semi-inductive, à identifier les styles et pratiques de gestion. Pour ce faire, la collecte de données s'est déroulée en deux phases : une première phase s'est réalisée en 2013, après l'annonce du changement de sites, mais bien avant celui-ci, alors que la seconde s'est réalisée en 2017 quelques mois avant le changement. De plus, un questionnaire administré aux employés des gestionnaires rencontrés en 2017 a mesuré l'état de leur contrat psychologique. Les

résultats ont d'abord permis d'identifier plusieurs manifestations de rupture du CP et font état du contrat psychologique des employés. Les résultats confirment également certains regroupements de pratiques de gestion particulièrement présents, ainsi que diverses pratiques de gestion constatées avec la proximité du changement. Parmi les pratiques davantage identifiées, notons les diverses pratiques de soutien, de reconnaissance, de planification et d'information. Parmi les styles de gestion (Germain, 1991) pouvant être identifiés, mentionnons le style séducteur, persuasif, opportuniste et consultant. La recherche réalisée constitue une contribution à l'avancement des connaissances et à la pratique managériale, elle offre une catégorisation des pratiques de gestion, confirme des préoccupations quant aux CP des employés, mais également pour celui des gestionnaires. Elle jette ainsi les bases à des études ultérieures, notamment sur les effets des pratiques de gestion sur le CP lors d'une transformation telle qu'un regroupement ou une fusion d'établissements de santé. Elle permet également à des gestionnaires d'anticiper certains enjeux pour eux, et certains risques, pour leurs employés. Les résultats obtenus donnent lieu à certaines recommandations telles qu'inclure dans un plan de transformation, une planification des pratiques de gestion ainsi qu'un plan de formation à propos du CP des employés. Enfin, il est important de rappeler que le contrat psychologique naît d'une relation employé-employeur dans une organisation spécifique, ici en transformation, et selon un contexte social, économique, culturel. L'état du contrat psychologique des employés questionnés, qui semble ici partiellement rompu, peut donc être conséquent de cet ensemble de facteurs.

Abstract

The psychological contract (PC) is a set of implicit and subjective individual beliefs about reciprocal obligations between employees and employers (Rousseau, 1989). It is a cognitive schema that is influenced by various factors. The state of this contract (i.e., intact, disrupted or breached) leads to attitude or behavioural changes in employees. The context of a merger or amalgamation in the health care sector is fertile ground for disruptions or breaches to the PC, and this study used this context to identify the management styles and practices that foster or undermine the PC. This study took place at the Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), a centre that opened a new complex at one location for its three sites. This situation represented three areas of interest for managers:

4. The risks of disruptions or breaches to the PC resulting from the merger of health institutions and the changes caused by this merger.
5. The types of employee behaviours and attitudes resulting from a disruption or breach to the PC.
6. Managerial factors, including management styles and practices, that aim to protect the employee PC and that are likely to prevent a possible disruption or breach to the PC in the context of changes during a health institution merger.

The results were obtained from a mixed-method research design using qualitative and quantitative methods that included two series of semi-structured interviews and a questionnaire. Management styles and practices were identified through interviews with CHUM managers using thematic coding and a semi-inductive approach. The data collection took place in two phases: the first phase was in 2013, after the announcement of the change of sites but well before this change, and the second phase was in 2017, a few months before the change. A questionnaire administered to the employees of the managers interviewed in 2017 measured the state of their PC. First, the results show a number of instances of disruption to the PC and reveal the state of the employees' PC. The findings also confirm that certain groups of management practices, as well as various management practices observed as the change was more imminent, were

employed in particular. The practices most commonly found included various support, recognition, planning and information practices. The identified management styles include the seductive, persuasive, opportunistic and consulting styles (Germain, 1991). This research advances managerial practice and knowledge, helps categorize management practices, and confirms the concerns about the PC both for employees and managers. It lays the groundwork for future research particularly on the effects of management practices on the PC during a transformation such as an amalgamation or merger of health institutions. It will also allow managers to anticipate issues for themselves and the risks for their employees. These findings have also given rise to recommendations for including management practice planning and a training plan for the employee PC as part of a transformation plan. It is important to note that the PC stems from an employee-employer relationship in a specific organization (which in this case was undergoing transformation) and according to a specific social, economic, and cultural context. The state of the PC of the questioned employees, which here seemed partially disrupted, may therefore be a result of this set of factors.

2.1.4 Relation d'échange employé-employeur.....	53
2.2 Historique du construit de CP	54
2.2.1 Première phase : La période classique	55
2.2.2 Deuxième phase : La période contemporaine	58
2.3 Fondements théoriques du concept de CP	60
2.3.1 Théorie des attentes, théorie de l'équité et théorie de l'échange social	61
2.4 Relations du CP avec d'autres concepts.....	63
2.4.1 Soutien organisationnel perçu	64
2.4.2 Justice organisationnelle	65
2.4.3 Échange leader-membre (ELM).....	67
2.5 Notions et concepts sous-jacents au CP	70
2.5.1 Types de CP	70
2.5.2 Caractéristiques du CP	72
2.6 Processus inhérents au CP.....	73
2.6.1 Développement du CP.....	73
2.6.2 Complétude, rupture et violation du CP.....	77
2.7 Facteurs influençant les processus inhérents au CP	85
2.7.1 Facteurs individuels.....	86
2.7.2 Facteurs organisationnels	91
2.7.3 Facteurs environnementaux.....	93
2.8 CP, entre employés et gestionnaires.....	97
2.8.1 Parties concernées	97
2.8.2 Divergences entre les parties concernées	98
2.9 État du CP et impacts sur les attitudes et les comportements	100

2.9.1 Conséquences d'une rupture ou d'une violation sur les attitudes et comportements au travail.....	100
2.9.2 Effets de la rupture et de la violation sur les attitudes et les comportements.....	101
2.10 État des connaissances sur les styles et pratiques de gestion et le CP	111
2.10.1 Style et pratiques de gestion.....	112
2.10.2 Styles, pratiques de gestion et CP	117
2.11 CP et changements organisationnels.....	125
2.11.1 Changements organisationnels et CP	125
2.12 Limites des connaissances actuelles.....	130
2.13 Présentation du modèle intégrateur.....	131
2.13.1 Schéma intégrateur et justifications	134
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE	140
3.1 Choix méthodologiques : pragmatisme et étude de cas	140
3.1.1 Paradigme de recherche et stratégie retenue	141
3.2 Retour sur la question et les objectifs de la recherche	142
3.3 Méthode mixte et triangulation dans le cadre de la présente recherche.....	143
3.3.1 Triangulation comme stratégie d'analyse	143
3.3.2 Population à l'étude : sélection et taille de l'échantillon.....	148
3.3.3 Application des stratégies de collecte de données.....	152
3.4 Analyse des données	162
3.4.1 Analyse des données récoltées grâce aux questionnaires distribués	162
3.4.2 Analyse des données récoltées grâce aux entrevues réalisées avec les gestionnaires	163
3.5 Interprétation des données	168

3.6 Avantages et inconvénients du design et des méthodes retenues	169
3.7 Considérations éthiques liées à la réalisation de la recherche.....	171
QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS	173
4.1 Manifestations indicatrices de l'état du CP des employés	173
4.1.1 Attitudes indicatrices de rupture du CP.....	174
4.1.2 Comportements indicateurs de rupture du CP.....	176
4.1.3 État émotif comme indicateur de rupture du CP des employés	178
4.1.4 Niveau de rupture du CP des employés questionnés.....	181
4.1.5 Triangulation entre niveaux de rupture mesurés par questionnaire et manifestations de rupture observées.....	185
4.2 Pratiques de gestion.....	188
4.2.1 Pratiques informationnelles.....	189
4.2.2 Pratiques informationnelles spécifiques.....	194
4.2.3 Pratiques de planification	195
4.2.4 Pratiques spécifiques de planification	197
4.2.5 Pratiques liées à l'organisation du travail	199
4.2.6 Pratiques d'attribution	201
4.2.7 Pratiques d'encadrement	203
4.2.8 Pratiques d'accueil, orientation et recrutement	205
4.2.9 Pratiques de gestion de la performance.....	208
4.2.10 Pratiques de soutien.....	211
4.2.11 Pratiques de reconnaissance	213
4.2.12 Pratiques de supervision.....	214
4.2.13 Synthèse des principales pratiques de gestion observées.....	216
4.3 Styles de gestion et les paramètres observés.....	218

4.3.1 Paramètres d'intérêt observés par les employés.....	219
4.3.2 Analyse intra contenu des entrevues des pratiques	220
4.3.3 Triangulation : paramètres d'intérêt selon les employés et paramètres d'intérêt selon l'analyse intra contenu des entrevues	222
4.4 Autres indicateurs du style et des pratiques de gestion.....	225
4.4.1 Valeurs managériales mentionnées par les participants	225
4.4.2 Activités plus ou moins appréciées en 2017	227
4.5 Analyse des pratiques de gestion en fonction des manifestations de rupture	228
4.5.1 Pratiques de gestion et manifestations de rupture du CP	228
Pratiques d'attribution	234
4.5.2 Sommaire des changements identifiés	241
4.6 État du CP des gestionnaires et PCI.....	243
4.6.1 CP des gestionnaires et PCI	243
4.6.2 Ruptures probables du CP des gestionnaires.....	244
4.7 Retour sur le schéma intégrateur et les résultats obtenus.....	248
CHAPITRE CINQ - DISCUSSION.....	250
5.1 Retour sur les objectifs de recherche	250
5.2 État des CP et contexte théorique.....	252
5.2.1 Manifestations de rupture et CP des employés	252
5.2.2 Manifestations de rupture du CP et notion d'échange entre organisation et employé.....	258
5.2.3 État du CP des gestionnaires	261
5.3 Constats relatifs aux pratiques générales et spécifiques de gestion	263
5.3.1 Pratiques informationnelles.....	263
5.3.2 Pratiques de planification	266

5.3.3 Pratiques d'organisation du travail.....	267
5.3.4 Pratiques d'attribution	269
5.3.5 Pratiques d'encadrement	270
5.3.6 Pratiques d'accueil, orientation et recrutement	272
5.3.7 Pratiques de gestion de la performance.....	273
5.3.8 Pratiques de soutien.....	275
5.3.9 Pratiques de rétroaction et de reconnaissance	276
5.3.10 Pratiques de supervision.....	277
5.3.10.1 Synthèse des pratiques observées et constats.....	278
5.3.11 Valeurs, styles de gestion et paramètres d'intérêt	283
5.4 Contributions de la recherche et retombées sur le développement du modèle théorique	284
5.5 Contribution de la thèse à l'avancement des connaissances	285
5.6 Apprentissages tirés de l'étude et contribution à la pratique professionnelle.....	289
5.7 Forces et limites de l'étude	294
CONCLUSION.....	300
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	308
ANNEXE A - SYNTHÈSE DES FACTEURS INDIVIDUELS PERTINENTS À LA PROBLÉMATIQUE ET INFLUENÇANT LE DÉVELOPPEMENT OU LE CONTENU DU CP	325
ANNEXE B - SYNTHÈSE DES PARALLÈLES ENTRE LES TROIS PARAMÈTRES DE LA TYPOLOGIE DE GERMAIN (1991) ET LES PRATIQUES DE GESTION INFLUENÇANT L'ÉTAT DU CP.....	328
ANNEXE C - GRILLE D'ENTREVUE : PRÉ TEST, PREMIÈRE PHASE DE COLLECTE (2013)	332
ANNEXE D - GRILLE D'ENTREVUE 2017 : CANEVAS INITIAL	339

ANNEXE E - LE PCI.....	346
ANNEXE F - SYNTHÈSE DES PRINCIPALES PRATIQUES DE GESTION INTRA CONTENU DES ENTREVUES	351
ANNEXE G - RÉSULTATS AUX AFFIRMATIONS PORTANT SUR LES PARAMÈTRES D'INTÉRÊT DES GESTIONNAIRES SELON LES EMPLOYÉS	354
ANNEXE H - NOMBRE DE PRATIQUES IDENTIFIANT UN PARAMÈTRE D'INTÉRÊT ET NOMBRE DE MANIFESTATIONS DE RUPTURE DU CP DIFFÉRENTES.....	356
ANNEXE I - PRÉSENTATION DES GROUPES DE PRATIQUES	358
ANNEXE J - VALEURS MANAGÉRIALES, PAR PARTICIPANT	360
ANNEXE K - ANALYSES INTRA CONTENU DES ENTREVUES ET RÉSULTATS DES EMPLOYÉS QUANT AUX PARAMÈTRES D'INTÉRÊT	362
ANNEXE L - PRÉSENTATION DU NOMBRE DE MANIFESTATIONS ET OCCURRENCES DES MANIFESTATIONS DE RUPTURE	364
ANNEXE M - NOMBRE DE PRATIQUES DE GESTION, PAR GROUPE DE PRATIQUES.....	366
ANNEXE N - PRATIQUES DE GESTION PAR PARTICIPANT POUR CHAQUE GROUPE DE PRATIQUES.....	369
ANNEXE O - DÉCEPTIONS ET DIFFICULTÉS MENTIONNÉES PAR LES GESTIONNAIRES.....	382
ANNEXE P - PRATIQUES DE GESTION AYANT DES OCCURRENCES DE TROIS ET PLUS : CELLES LIÉES À UN PARAMÈTRE D'INTÉRÊT	384
ANNEXE Q - FORMULAIRES D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	387

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Synthèse des manifestations de ruptures du CP relevées lors des entrevues 2013 et occurrences de ces manifestations.....	42
Tableau 2.1	Tableau synthèse des construits proximaux au CP	69
Tableau 2.2	Racines d'une rupture du CP.....	80
Tableau 2.3	Les caractéristiques importantes aux employés selon les secteurs d'activités.....	92
Tableau 2.4	Synthèse des facteurs organisationnels pertinents à la problématique et influençant la composition du CP ou son développement.....	93
Tableau 2.5	Synthèse des facteurs environnementaux pertinents à la problématique et influençant la composition du CP ou son développement.....	96
Tableau 2.6	Synthèse des attitudes modifiées par la présence d'une rupture ou d'une violation	106
Tableau 2.7	Synthèse des comportements modifiés par la présence d'une rupture ou violation	111
Tableau 2.8	Typologie tripolaire : Traits distinctifs des styles de gestion.....	114
Tableau 2.9	Présentation des caractéristiques de pratiques de gestion favorables ou défavorables au CP et auteurs y référant	136
Tableau 2.10	Présentation des manifestations de rupture et auteurs.....	137
Tableau 2.11	Synthèse des facteurs individuels pertinents à la problématique et influençant le développement ou le contenu du CP	326
Tableau 2.12	Synthèse des parallèles pouvant être effectués entre les trois paramètres de la typologie de Germain (1991) et les pratiques de gestion influençant l'état du CP	329
Tableau 3.1	Répartition des genres pour chacun des échantillons par site	150
Tableau 3.2	Profil général des employés ayant répondu au questionnaire	152
Tableau 3.3	Synthèse des thèmes couverts lors des entrevues.....	156

Tableau 3.4	Synthèse des considérations liées à la validité et à la fiabilité de la grille d'entrevue	158
Tableau 3.5	Synthèse des considérations liées à la validité et à la fidélité PCI.....	161
Tableau 4.1	Présentation des manifestations attitudinales de rupture du CP des employés	175
Tableau 4.2	Présentation des manifestations comportementales de rupture du CP des employés	176
Tableau 4.3	Présentation des manifestations émotives de rupture du CP des employés en 2013 et 2017	178
Tableau 4.4	Scores obtenus au PCI et nombre d'employés concernés	182
Tableau 4.5	Facteurs individuels, moyenne des scores obtenus	183
Tableau 4.6	Présentation par gestionnaire du niveau de rupture du CP de leurs employés (PCI), des occurrences de codes et du nombre de manifestations identifiées.	186
Tableau 4.7	Pratiques informationnelles générales, occurrences et nombre de participants.....	191
Tableau 4.8	Pratiques informationnelles spécifiques, occurrences et nombre de gestionnaires	194
Tableau 4.9	Pratiques générales de planification, selon les occurrences et le nombre de gestionnaires	196
Tableau 4.10	Pratiques spécifiques de planification, occurrences et nombre de gestionnaires	198
Tableau 4.11	Pratiques de gestion de l'organisation du travail, occurrences et nombre de gestionnaires	200
Tableau 4.12	Pratiques d'attribution, en occurrences et nombre de gestionnaires ..	202
Tableau 4.13	Pratiques d'encadrement, en occurrences et nombre de gestionnaires	203
Tableau 4.14	Pratiques d'accueil, orientation et recrutement, en occurrences et nombre de gestionnaires	206
Tableau 4.15	Pratiques de gestion de la performance, occurrences et nombre de gestionnaires	209

Tableau 4.16	Perception des charges de travail selon les occurrences et la fréquence de cas	210
Tableau 4.17	Pratiques de soutien, en occurrences de codes et nombre de gestionnaires	211
Tableau 4.18	Pratiques de reconnaissance, occurrences et nombre de gestionnaires	213
Tableau 4.19	Pratiques de supervision, en occurrences et nombre de gestionnaires	215
Tableau 4.20	Présentation des principales pratiques de gestion par catégorie de pratique	217
Tableau 4.21	Analyse intra contenu des entrevues des paramètres d'intérêt bien-être, tâche et pouvoir	221
Tableau 4.22	Présentation des styles et principales pratiques de gestion liées aux paramètres d'intérêt, 2013 et 2017	223
Tableau 4.23	Valeurs managériales en 2013 et 2017	226
Tableau 4.24	Présentation des activités plus et moins appréciées par les participants en 2017	227
Tableau 4.25	Comparaison entre les causes des déceptions des employés et la cause des déceptions des gestionnaires	243
Tableau 4.26	Présentation des moyennes obtenues aux questions portant sur les paramètres d'intérêt des supérieurs des gestionnaires participants	244
Tableau 4.27	Catégorisation et répartition des manifestations de rupture du CP des gestionnaires	245
Tableau 4.28	Présentation des déceptions liées au manque de temps, en 2013 et 2017	246
Tableau 4.29	Présentation des principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, et présentation des manifestations de rupture du CP, pour l'année 2013	352
Tableau 4.30	Présentation des principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, et présentation des manifestations de rupture du CP, pour l'année 2017	353
Tableau 4.31	Détails des réponses obtenues aux affirmations portant sur les paramètres d'intérêt des gestionnaires selon les employés, 2017	355

Tableau 4.32	Nombre de pratiques identifiant un paramètre d'intérêt et nombre de manifestations de rupture différentes	357
Tableau 4.33	Présentation détaillée des valeurs managériales, par participant, en 2013 et 2017	361
Tableau 4.34	Résultats des analyses intra contenu des entrevues et résultats des employés, 2017	363
Tableau 4.35	Présentation, par questionnaires rencontrés, des occurrences et du nombre de manifestations de rupture du CP différentes.....	365
Tableau 4.36	Nombre de pratiques différentes selon les groupes de pratiques, par participant, en 2013 et 2017	367
Tableau 4.37	Présentation du nombre total de pratiques informationnelles, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes, par entrevue	370
Tableau 4.38	Présentation du nombre total de pratiques informationnelles spécifiques, des manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes	371
Tableau 4.39	Présentation du nombre de pratiques de planification, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes	372
Tableau 4.40	Présentation des pratiques de planification spécifique, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes	373
Tableau 4.41	Présentation des pratiques de gestion liées à l'organisation du travail, et du nombre de manifestations de rupture du CP	374
Tableau 4.42	Présentation par participant des pratiques d'attribution et du nombre de manifestations de rupture par entrevue	375
Tableau 4.43	Présentation des pratiques d'encadrement par participant, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes	376
Tableau 4.44	Présentation des pratiques d'accueil, orientation et recrutement, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes	377

Tableau 4.45	Présentation des pratiques de gestion de la performance du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes.....	378
Tableau 4.46	Présentation des pratiques de soutien, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes ..	379
Tableau 4.47	Présentation des pratiques de reconnaissances et du nombre de manifestations de ruptures du CP en occurrences et en nombre de pratiques différentes	380
Tableau 4.48	Présentation par participant des pratiques de supervision et des manifestations de rupture du CP.....	381
Tableau 4.49	Présentation détaillée des déceptions et difficultés mentionnées par les gestionnaires	383
Tableau 4.50	Présentation des pratiques de gestion ayant des occurrences de 3 et plus liées à un paramètre d'intérêt.....	385
Tableau 5.1	Principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, en fonction du nombre d'occurrences de codes.....	279

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	Nombre de manifestations de ruptures relevées par un même participant	44
Figure 1.2	Représentation schématique de la typologie des styles de gestion ..	48
Figure 2.1	Présentation initiale du schéma intégrateur	64
Figure 2.2	Représentation du processus de création, de développement, de rupture et de violation du CP	84
Figure 2.3	Schéma intégrateur	133
Figure 3.1	Représentation schématique de la méthodologie	147
Figure 3.2	Représentation du modèle qualitatif d'analyse.....	168
Figure 3.3	Illustration d'une représentation graphique retenue	169
Figure 4.1	Gestionnaires percevant leurs employés satisfaits et non satisfaits en 2013 et 2017.....	174
Figure 4.2	Représentation graphique des occurrences de codes liés aux manifestations de rupture du CP des employés	181
Figure 4.3	Présentation du niveau de rupture du CP des employés et du nombre de manifestations différentes de rupture du CP observées par les gestionnaires	187
Figure 4.4	Nombre de codes (pratiques) différents par groupe de pratiques de gestion.....	189
Figure 4.5	Représentation schématique de la typologie des styles de gestion	219
Figure 4.6	Nombre moyen de pratiques informationnelles générales différentes et de manifestations de rupture du CP	229
Figure 4.7	Nombre moyen de pratiques informationnelles spécifiques différentes et de manifestations de ruptures distinctes	230
Figure 4.8	Présentation du nombre moyen de pratiques de planification et du nombre moyen de manifestations de rupture du CP	231
Figure 4.9	Nombre moyen de pratiques de planification spécifiques différentes et des manifestations de rupture différentes du CP.....	232

Figure 4.10	Nombre moyen de pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et de manifestations de rupture du CP 233
Figure 4.11	Nombre moyen de pratiques d'attribution et du nombre moyen de manifestations de rupture 234
Figure 4.12	Présentation du nombre moyen de pratiques d'encadrement et du nombre moyen de manifestations de rupture du CP 235
Figure 4.13	Pratiques d'accueil, orientation et recrutement et occurrences de codes liées aux manifestations de ruptures 236
Figure 4.14	Présentation du nombre moyen des pratiques de gestion de la performance et des manifestations de rupture du CP. 237
Figure 4.15	Présentation du nombre moyen de pratiques de soutien et du nombre moyen de manifestations de rupture différentes observées 238
Figure 4.16	Présentation du nombre moyen de pratiques de reconnaissance et du nombre de manifestations de rupture du CP différentes 239
Figure 4.17	Présentation du nombre moyen des pratiques de supervision et des manifestations de rupture du CP 240
Figure 4.18	Schéma intégrateur et résultats de recherche 249
Figure 4.19	Pratiques générales et pratiques spécifiques de gestion 359
Figure 5.1	Le CP dans un modèle intégrateur 253

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CHUM	Centre hospitalier de l'Université de Montréal
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CP	Contrat psychologique
ELM	Échange leader-membre / LMX : Leader-membre exchange
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
OCB	Organizational citizenship behavior (comportements de citoyenneté organisationnelle)
PCI	Psychological contract index (outil de mesure du CP élaboré par Rousseau en 1989)
SOP	Soutien organisationnel perçu

Remerciements

Le processus doctoral en est un particulier, qui se réalise simultanément seul et en équipe. C'est pourquoi, il est impératif pour moi de remercier tous ceux et celles qui ont contribué directement et indirectement à mon projet. Je pense d'abord à Madame Lise Desmarais, ma directrice de thèse, qui a cru en moi dès le départ de ce processus. Elle a su faire naître une passion pour les études doctorales. Je vous remercie pour votre temps, votre intérêt et votre respect de mon autonomie d'idées. Vous avez su entendre mes intérêts et me guider en conséquence. Je tiens également à souligner ma reconnaissance à Madame Nathalie Cadieux, codirectrice de thèse. Madame Cadieux a su mettre son dynamisme au profit de cette recherche. Elle a su s'imprégner du projet et le bonifier par ses idées, ses réflexions et ses commentaires. Sans chacune d'elles, cette aventure n'aurait pu devenir une recherche doctorale.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury de thèse. Je souhaite d'abord remercier Monsieur Michel Pérusse de l'Université de Sherbrooke. Vos questions, vos commentaires et votre intérêt ont nourri ma réflexion. Ils ont été pour moi une source de motivation et un précieux levier. J'aimerais également souligner ma reconnaissance à Mme Stéphanie Austin de l'Université de Trois-Rivières qui a également pu ajouter à la réflexion grâce à ses questions et ses commentaires. Votre engagement fut précieux et extrêmement apprécié. Je tiens enfin à mentionner l'apport de Madame Marie-Ève Dufour de l'Université Laval qui a soutenu la réalisation de cette thèse de diverses façons, notamment par ses connaissances et sa disponibilité pour être membre du jury.

Je souhaite, de plus, adresser ma gratitude aux gestionnaires du Centre hospitalier de l'Université de Montréal qui ont accepté, en dépit de leur tâche quotidienne, de participer à cette recherche au profit des connaissances scientifiques. Je dois particulièrement remercier la Direction des ressources humaines et la Direction des services multidisciplinaires qui ont soutenu ce projet et sa réalisation.

La réalisation d'un doctorat est plus qu'un projet d'étude. Il s'agit d'un mode de fonctionnement quotidien qui implique des choix, des compromis et des impératifs, tant professionnel que personnel. Je souhaite donc souligner le soutien de mon équipe professionnelle et de mes supérieures du CIUSSS. Elles ont su croire en moi, en ce projet et m'ont soutenu dans sa réalisation au cours de la dernière année. Enfin, je dois souligner l'immense apport de ma famille et mes amies. Mes craintes, mes impératifs, mes compromis ont pu être compris et accueillis grâce à vous. Merci spécial à mes parents qui, depuis des années, croient en moi et mes rêves. Ils ont su me transmettre l'envie d'apprendre et de découvrir, ils m'ont offert les plus beaux cadeaux : leur soutien et leur affection. Merci également à ma sœur et sa famille, qui ont su mettre de la joie à chacune des étapes de ce projet. Leur affection, leur encouragement et leur soutien m'ont permis de poursuivre. Anne, ton écoute, ton ouverture et ton soutien sont si précieux. Merci aussi à Josée, Karine, Serge et Déborah, qui jour après jour, m'ont entendu parler de ce projet et des craintes qui l'accompagnent. Ce doctorat n'aurait pu s'actualiser sans votre soutien.

INTRODUCTION

La réalisation d'une fusion ou d'un regroupement d'établissements de santé constitue un exercice managérial d'envergure. Effectivement, la restructuration qu'implique un tel exercice concerne l'ensemble des acteurs composant les organisations ciblées. En effet, qu'il s'agisse d'une fusion administrative ou géographique (regroupement), l'ensemble des processus affectant les ressources humaines, matérielles et financières doit être révisé.

Le regroupement d'établissements de santé constitue un ensemble d'exercices managériaux, notamment une révision des divers modes de fonctionnement, une macro et micro planification organisationnelle, une redéfinition des mandats et offres de services permettant l'harmonisation des pratiques et la mise en œuvre de la planification réalisée. Directeurs, gestionnaires, syndicats et employés sont donc concernés par ce changement organisationnel.

Devant un tel bouleversement que constitue le regroupement d'établissements de santé, l'ensemble des acteurs organisationnels doit assurer le maintien des activités quotidiennes, c'est-à-dire assurer la réalisation des soins et des services, sans toutefois que des bris de services affectent la population desservie. La gestion des ressources humaines représente, dès lors, un objet d'étude fort intéressant par la complexité qu'elle sous-tend et la pertinence de ses effets sur les retombées organisationnelles. Les gestionnaires, comme les chercheurs, sont conscients de l'importance du capital humain et comprennent bien les enjeux de bien-être, de performance et d'investissement à travers les différentes relations d'emploi. Dans le réseau de la santé, autant que dans les autres secteurs, il est à propos de chercher à comprendre ce qui est favorable aux ressources humaines lors d'une période de bouleversement organisationnel, afin de permettre une performance optimale. L'étude du contrat psychologique (CP) s'insère dans cette logique d'une plus grande compréhension des attitudes et comportements, reflet du bien-être et de l'engagement des employés. Sachant que ces derniers ont un

impact sur l'organisation, il est intéressant de pouvoir comprendre les agissements, sous-jacents à la théorie du CP, dans un contexte de regroupement d'établissements de santé.

Depuis de nombreuses années, des chercheurs étudient la théorie du CP. Celle-ci concerne les attentes et obligations mutuelles et réciproques des employés et employeurs. La particularité de notre sujet est de situer le CP au cœur d'un changement organisationnel de grande envergure. La recension des études mène à l'identification des manifestations comportementales d'une rupture du CP et des facteurs de risques qui y sont associés. La recherche donne suite aux études antérieures sur le sujet et examine les styles et pratiques de gestion dans un contexte de regroupement d'établissements à venir, contexte organisationnel qui suit une fusion administrative de trois établissements de santé.

Le regroupement de différents sites dans un seul et nouvel établissement constitue une réalisation managériale majeure : le CHUM y faisait face à l'automne 2017. Avant cette période de déménagement, ses employés et ses gestionnaires prévoyaient et planifiaient ce passage sur un site unique où ils devraient modifier leurs habitudes professionnelles, s'adapter à un nouveau milieu, à de nouvelles procédures et à des changements de culture organisationnelle. Les risques de rupture du CP sont prévisibles et les coûts directs et indirects associés à ces ruptures sont grands. Le désengagement, le cynisme, le développement de comportements anticitoyens et déviants sont autant de risques auxquels les sites font face avant, pendant et après le regroupement. Dans le contexte transformationnel qu'a connu le CHUM, l'identification des styles et pratiques de gestion favorisant l'intégrité du CP s'avère pertinente et a fait l'objet de la recherche présentée ci-dessous.

Dans l'actuelle thèse, la problématique managériale est d'abord exposée, puis vient le contexte théorique lié au sujet de recherche. Le cadre opératoire nécessaire à la réalisation des collectes de données sur le sujet est ensuite présenté et suivi des résultats obtenus

pour enfin, offrir une discussion qui permet de mettre en lien ces résultats et les connaissances théoriques préalablement acquises.

PREMIER CHAPITRE PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce premier chapitre, la pertinence du sujet de recherche est précisée. Le chapitre est divisé en quatre sections. Dans la première, le milieu de recherche est présenté. Dans la deuxième, la théorie choisie en lien avec le contexte de recherche est présentée. Dans la troisième section, la problématique managériale et les résultats de recherche obtenus dans le cadre de la résidence effectuée au DBA (DBA 950) sont exposés. Enfin, dans la quatrième et dernière section, la question de recherche et les objectifs qui s'y rattachent sont proposés.

1.1 PRÉSENTATION DU MILIEU DE RECHERCHE

Constitué en février 1995, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) est un centre hospitalier universitaire qui offre des soins et des services généraux et spécialisés à sa clientèle immédiate, mais également des services spécialisés et super spécialisés, régionaux et suprarégionaux desservant ainsi une population provenant de tout le Québec pour ces derniers niveaux de soins. Le CHUM, fusion de trois hôpitaux, depuis cette date, regroupait les centres hospitaliers Hôtel-Dieu de Montréal, St-Luc et Notre-Dame. De 1999 à 2003, les différents gouvernements en place ont soulevé la possibilité de regrouper sur un seul site ces trois hôpitaux. La décision de procéder au regroupement fut confirmée en 2003. Suite à cette décision, les trois établissements ont procédé à des transformations organisationnelles permettant d'en venir, en 2017, à l'ouverture des lits du nouveau site du CHUM. Le regroupement des établissements du CHUM représentait un défi important dans la mesure où les activités liées aux soins de santé et de services sociaux devaient se poursuivre, sans bris de services, malgré les changements et l'uniformisation des pratiques médicales, professionnelles et administratives.

Aux changements internes, se sont ajoutés ceux affectant les différents établissements du Réseau de la santé et de services sociaux et ceux imposés par les restrictions budgétaires. Sur chacun des sites (Hôtel-Dieu de Montréal, St-Luc et Notre-Dame) des départements et services s'affairaient à préparer le déménagement en conjuguant avec le contexte transformationnel montréalais. Des changements de pratiques et de procédures visaient la révision des activités organisationnelles, l'harmonisation et l'uniformisation avant que se réalise le déménagement.

De ce contexte organisationnel en pleine effervescence ont découlé de nombreuses conséquences, tant pour les gestionnaires impliqués que pour les employés sous leur direction.

Pour les employés, en plus du changement géographique du milieu de travail, des conséquences découlant du regroupement pouvaient être anticipées : modification de leur équipe de travail, réappropriation de nouveaux outils de travail et d'un nouveau milieu, incompréhension sur les décisions ou manque de communication sur les procédures pour en faciliter l'acceptation et l'appropriation, développement d'une relation avec de nouveaux gestionnaires pouvant avoir des styles différents, dissolution de leur équipe multidisciplinaire et changement de culture d'équipe.

Pour les gestionnaires et la direction des établissements, l'addition des changements entraînait un stress additionnel à la tâche régulière, ce qui était susceptible d'engendrer une démobilisation, des frustrations, un sentiment d'anxiété, du cynisme et une intention de quitter l'organisation, des conséquences auxquelles peuvent s'associer des coûts importants pour l'organisation.

Comment expliquer les réactions et les relations entre les acteurs organisationnels impliqués, et surtout comment éviter les coûts engendrés par de telles conséquences pour les employés et les gestionnaires ? Ce sont ces questionnements qui ont guidé l'intérêt pour la présente thèse doctorale, des questionnements dont les réponses sont

susceptibles de mener à des éclaircissements ainsi qu'à des recommandations concrètes pour un établissement faisant face à un regroupement de milieux de travail. Pour parvenir à de telles recommandations, la théorie du CP est susceptible d'apporter un éclairage intéressant. Cette théorie permet de mieux comprendre les réactions comportementales et attitudinales des gestionnaires et des employés face aux bouleversements connus dans leur milieu de travail. La direction que cette théorie donne à la réflexion s'oriente vers les croyances individuelles, les attentes et obligations mutuelles et réciproques de la relation entre ces mêmes acteurs (Rousseau, 1989). La prochaine section servira à décrire certaines spécificités propres au contexte hospitalier et au milieu dans lequel s'inscrit la présente étude.

1.1.1 Gestion, centres hospitaliers et spécificités du milieu

La gestion d'un centre hospitalier s'exerce dans un contexte particulier, et ce, pour plusieurs raisons. Un centre hospitalier s'inscrit dans un réseau, sa gestion est caractérisée par la collaboration entre plusieurs partenaires publics, privés, parapublics et communautaires. De plus, il offre un service public influencé par les gouvernements en place et ses activités sont multidisciplinaires et donc, teintées de plusieurs valeurs professionnelles. Enfin, son fonctionnement ainsi que les décisions de gestion qui y sont prises sont l'objet de critiques médiatiques et publiques.

Premièrement, le centre hospitalier s'intègre dans un réseau composé de nombreux établissements, il est composé d'une multitude de partenaires en santé et services sociaux. Le partenariat entre ces derniers est non seulement essentiel au bon fonctionnement de chacun, mais de surcroît, leurs rôles sont complémentaires et leurs clients-usagers sont les mêmes. Au-delà des échanges entre établissements que sous-tend cette complémentarité, il s'avère également que les outils et processus de travail doivent être harmonisés, ou cohérents, à chaque changement apporté dans le réseau.

Deuxièmement, la gestion en milieu hospitalier demeure hautement politique. Ceci implique les fusions d'établissements, les changements de politiques sociales et les changements de procédures organisationnelles qui sont ainsi tributaires des gouvernements en place, des partenaires du réseau et des directions d'établissements. Les employés comme les gestionnaires doivent exercer leur profession à l'intérieur d'un cadre dynamique où certaines décisions se prennent dans l'environnement interne et d'autres, dans l'environnement externe de l'organisation. Le processus décisionnel repose sur la volonté du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). Conséquemment, pour les gestionnaires, ce cadre décisionnel implique un pouvoir limité en matière de prise de décision et réduit leur capacité d'influence sur les décisions qui les concernent.

Troisièmement, le contexte de travail à l'intérieur d'un établissement en est un multidisciplinaire. Les valeurs professionnelles varient, bien qu'elles soient orientées vers la santé de la population desservie. Les professionnels, les médecins et les autres employés ont des règles et codes formels et des enjeux professionnels différents, de telle sorte que les enjeux dans la réalisation du regroupement sont nombreux et variés. Cette complexité est d'autant plus importante que le rythme de travail attendu, les horaires et la demande de performance qui suivent le mandat de l'établissement, varient de façon inattendue en fonction des besoins des usagers et toujours avec un souci que les services rendus doivent se démarquer en termes de qualité et de quantité.

Enfin, on ne peut aborder des spécificités du milieu hospitalier sans souligner les pressions sociales et médiatiques auxquelles sont exposés les décideurs et les professionnels de la santé. En effet, l'opinion publique véhiculée par les médias rappelle quotidiennement aux gestionnaires que les dépenses réalisées et les services rendus sont un bien public. Les performances organisationnelles, autant que les situations problématiques vécues à l'interne, sont régulièrement exposées et commentées par les médias. Les établissements de santé, comme bien public, sont l'objet du regard et du jugement de la population qu'il dessert : négative ou positive, l'opinion publique est

exposée dans les médias et concerne autant les horaires de travail, la performance des employés que la gestion de ces derniers. Conséquemment, en respect de l'opinion publique, les pratiques de gestion et la performance organisationnelle restent des préoccupations soutenues et continues dans le temps. L'expérience managériale de la chercheuse dans le réseau de santé et des services sociaux ainsi que le prétest réalisé en 2013 a permis de documenter et bonifier cette présentation du milieu de recherche.

1.1.2 Établissements de santé et fusion

Au Québec, au cours des dernières années, les établissements de santé et de services sociaux ont fait face à de nombreuses transformations administratives et procédurales, résultat des décisions des différents gouvernements et ministères à promouvoir des fusions et des transformations. Concrètement, durant la dernière décennie, les établissements ont fait face à la création des Centres de santé et de services sociaux regroupant les centres de réadaptation, les centres hospitaliers généraux, les centres hospitaliers de soins de longue durée et les centres locaux de services communautaires. Cette transformation avait lieu en 2004 et a entraîné la création de 95 réseaux locaux de services à l'échelle du Québec. Elle avait pour objectif de tendre vers une approche populationnelle (MSSS, 2015). Dix ans plus tard, le Gouvernement décidait de regrouper à leur tour les Centres de santé et de services sociaux, donnant ainsi naissance aux Centres universitaires intégrés de santé et de services sociaux (CIUSSS) et Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS).

Les pratiques managériales au CHUM, avant la fusion géographique des trois sites, étaient donc inscrites dans un contexte organisationnel en changement, un cadre budgétaire restrictif, tout en étant scrutées par les médias et s'inscrivant dans un réseau en transformation. Les employés comme les gestionnaires étaient exposés à de nombreux défis susceptibles d'affecter les perceptions, tout comme la réalisation effective des obligations respectives. La théorie du CP permet de préciser l'importance des perceptions de respect des obligations des employés et employeurs. Elle permet

également d'identifier les conséquences attitudinales et comportementales de l'absence de réponse à ces obligations. Dans un contexte de changement, les perceptions, tout comme la capacité réelle de répondre aux obligations réciproques perçues comme importantes, sont susceptibles d'être différentes, d'où la pertinence de considérer le CP et les styles de gestion présents au CHUM, à l'aube de ce regroupement. La section qui suit présente la pertinence de considérer le CP dans la compréhension de la transformation organisationnelle de cet établissement.

1.2 THÉORIE DU CP : COMPRENDRE ET PRÉVENIR CERTAINS COMPORTEMENTS ET ATTITUDES

Les différents travaux, dont ceux de Rousseau (1989), permettent de représenter le CP comme étant l'ensemble des croyances individuelles, implicites et subjectives, concernant les attentes et obligations mutuelles et réciproques, de la relation d'échange entre l'employé et l'employeur. Il constitue une représentation individuelle, mentale, une interprétation de l'individu face à son environnement (Rousseau, 2001).

À travers lui, un individu comprend les obligations organisationnelles attendues. Il interprète des facteurs contextuels selon sa culture sociale, la culture organisationnelle, le contexte politique et le contexte économique (Morrison et Robinson, 1997). Il interprète aussi les facteurs circonstanciels en fonction de son secteur d'activité, public ou privé (Bellou, 2007), ou d'une présence syndicale dans son milieu (Gill, 2009), par exemple. Le contrat est ainsi tributaire des systèmes de références sociales, politiques, organisationnelles et personnelles. Il permet l'évaluation et la compréhension d'une situation (Rousseau, 2001) en fonction des obligations réciproques comprises dans son CP. Le CP est donc le processus cognitif, soulignant comment, les employés jugent les actions des employeurs et comment les employés répondent à leur traitement selon leurs conditions d'emploi (Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen, 2011).

Le CP est basé sur des ententes mutuelles entre employés et employeurs (un gestionnaire étant ici considéré comme un employé d'une organisation) (Rousseau,

1989). Ces ententes, promesses implicites ou explicites, ont créé des perceptions d'obligations qui lient l'employé et l'employeur. Les schémas qui se créent ainsi chez l'individu comme chez l'employeur semblent résister dans le temps (Ho et Ang, 1997). Par ailleurs, plus les employeurs et employés partagent des éléments communs dans leurs schémas, leur CP, et plus ils sont susceptibles d'avoir une compréhension commune de leurs obligations (Rousseau, 1989). Cela leur permet d'être d'accord dans leur interprétation de l'information, des actions et des événements (Rousseau, 2003), protégeant ainsi leur CP.

Chez un employé (le gestionnaire est considéré comme étant aussi un employé d'une organisation), il y aura rupture du CP si ce dernier perçoit qu'une obligation organisationnelle ou une promesse n'a pas été comblée ou respectée par l'autre partie en présence. Selon le degré d'importance accordée à l'obligation ou selon l'intention perçue derrière le non-respect de la promesse, il vivra une émotion qui sera la cause du sentiment de violation (Morrison et Robinson, 1997). Cette violation peut se traduire par des attitudes et des comportements inefficaces, voire déviants, pour l'organisation (Robinson et Morrison, 2000). Conway et Briner (2002) concluent que le vécu émotionnel négatif produit par la rupture est plus important que celui de surprise provenant du dépassement des promesses. Schurer-Lambert *et al.* (2003) ont également exploré cet aspect et démontrent, pour leur part, que donner plus que promis peut créer des conséquences positives tout comme des réactions négatives, selon le type de promesse dépassée.

Une étude de Bellou (2005) porte sur le CP des employés après une fusion ou une acquisition d'établissements. Les capacités de gérer les changements chez les employés y sont également évaluées. Comme le rappelle cet auteur, l'impact des fusions et des acquisitions n'est pas toujours celui espéré par les dirigeants. Les ressources humaines doivent être considérées, particulièrement parce que leurs attitudes et comportements ont des répercussions sur la performance offerte et ainsi, sur les résultats attendus.

Dans ce contexte, il est intéressant de comprendre l'impact de ces changements, découlant des fusions et acquisitions, sur le CP : des écarts de compréhension peuvent survenir quant aux obligations réciproques (Bellou, 2005), lesquels sont susceptibles d'engendrer des ruptures ou des violations du CP entraînant des impacts attitudeux et comportementaux négatifs chez les employés (Bellou, 2005 ; Freese et Schalk, 2008). Ces comportements et ces attitudes (performance minimale de la tâche, perte de satisfaction, intention de départ, départ volontaire) impliquent la nécessité pour les parties impliquées au CP de clarifier mutuellement leurs croyances, leurs attentes, leurs obligations afin de protéger leur CP (Dabos et Rousseau, 2004). Qui plus est, les effets collatéraux des changements d'attitudes et de comportements entraînent eux aussi des coûts importants. À ce sujet, certaines études tendent à démontrer la possibilité d'effets de contagion (Wilkerson, Evans et Davis, 2008) de certains comportements ou certaines attitudes au travail : cynisme, médisance et intentions de départ.

Ainsi, les effets d'une rupture dépassent l'individu, car ils affectent son équipe de travail et entraînent des coûts pour un établissement de santé. Ces effets découlent d'attitudes et de comportements non souhaitables qui se multiplient et dont les coûts ne sont pas mesurés. Il est donc de la responsabilité des gestionnaires de reconnaître les impacts d'une rupture et de ne pas les sous-estimer. Les effets collatéraux qui y sont attachés, bien que peu mesurés dans les recherches antérieures, soulignent le besoin d'outils pour en réduire les coûts : diminution de la performance (Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002), départ volontaire, diminution de l'engagement organisationnel (Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007), augmentation du taux d'absentéisme, augmentation du cynisme dans le groupe de travail (Wilkerson *et al.*, 2008), et ainsi de suite.

Inversement, les effets positifs du respect du CP sur le bien-être et sur la réalisation d'activité hors mandat (*extra role performance*) amènent également à considérer cet état comme un facteur favorable à la qualité de vie et à la performance de l'organisation (Guerrero et Herrbach, 2009 ; Lee *et al.*, 2011). L'état du CP, en partie influencé par

l'état affectif (Guerrero et Herrbach, 2009), est donc susceptible d'être bénéfique (affect positif) pour les individus et l'organisation (*Ibid.*). De plus, un haut niveau de réalisation des obligations organisationnelles, préservant ainsi le CP, est associé à un bas niveau de fatigue émotionnelle (Gakovic et Tetrick, 2003). Bien que les changements d'attitudes et de comportements ne soient pas exclusivement liés aux ruptures et violations du CP, une certaine compréhension du concept s'impose chez les gestionnaires (Shield, Thorpe et Nelson, 2002).

Rousseau (2003) rappelle qu'au-delà des implications comportementales et organisationnelles de la rupture du CP, le modèle mental qu'il représente est un concept important pour l'individu et l'organisation. Il permet d'organiser les expériences, les modèles (*patterns*) et les significations pour donner un sens à l'information (Rousseau, 2003). Il offre donc la possibilité aux individus de prédire ce qui va se produire et permet de répondre rapidement à un environnement complexe. Il donne un sens aux situations où des informations sont manquantes. Il permet ainsi aux individus de discerner les dynamiques, de donner une signification, d'interpréter une expérience, de prédire le futur et de guider des comportements futurs (Welch, 1994).

À cet égard, la méconnaissance du concept de CP observé dans la pratique justifie le choix d'en faire la promotion. La portée de cette théorie, pour la pratique, exhorte les chercheurs à développer des outils de dépistage et de gestion du CP afin de prévenir la rupture ou la violation, afin de promouvoir le bien-être en milieu de travail, et ultimement, susciter la performance des employés et des organisations (Guerrero et Herrbach, 2009 ; Lee *et al.*, 2011) et ce, surtout en situation de changement tel que celle vécue par la fusion des établissements de santé qui allaient forger le nouveau CHUM.

1.3 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE, LES RISQUES DE RUPTURES OU DE VIOLATIONS

La revue de littérature portant sur les changements organisationnels permet de confirmer leurs impacts sur l'état du CP des employés, que ce soit en termes de rupture

ou de violation. Des études ont, par ailleurs, permis de préciser ces impacts sur les attitudes et les comportements des employés faisant face à une rupture et une violation du CP (Bellou, 2005 ; Cortvriend, 2004 ; Kyei-Poku et Miller, 2013). Ces attitudes et comportements sont non souhaitables pour une organisation. Certains, par effet de contagion (Wilkerson, Evans et Davis, 2008) et par norme sociale (Gino, Ayal et Ariely, 2009), sont susceptibles d'avoir des impacts directs et indirects sur l'organisation, ils peuvent avoir des conséquences sur le climat social, tout comme ils peuvent se traduire par des coûts directs et indirects pour l'organisation en ayant un impact sur des comportements tels que la réalisation performante de la tâche, la motivation, l'implication. Notre milieu de recherche dès lors en période de changements majeurs, en est un à risque de voir des attitudes et comportements non souhaitables survenir. La section suivante vise à établir un lien entre les éléments théoriques survolés tout en mettant en évidence les principaux éléments retenus de la littérature pouvant être en lien avec la transformation du CHUM.

1.3.1 Problématique managériale : CHUM, changements organisationnels et CP

Le CHUM, constitué de trois établissements de santé fusionnés, mais non regroupés, préparait le déménagement de ses trois sites dans un nouvel établissement. En 2017, les employés allaient ainsi devoir changer de milieu de travail, apprendre à travailler différemment, suivant l'harmonisation de ces trois sites.

Les changements organisationnels furent nombreux durant la période pré et post regroupement du CHUM : l'harmonisation des pratiques, les changements d'outils de travail, les changements d'équipe, le changement de culture organisationnelle n'en sont que quelques exemples. Pour chacun des employés, la somme des changements devenait donc un terreau fertile pour le développement de ruptures ou de violations du CP, résultant d'un écart entre le CP de l'employé et la réalité d'emploi. Qui plus est, les fusions et acquisitions créent des changements sur le CP pendant et après leur réalisation

(Bellou, 2005). Les perceptions des employés face aux obligations organisationnelles changent durant ces périodes de transformation.

Effectifs ou non, des écarts dans la réalisation des obligations des gestionnaires dans la réalisation du changement sont susceptibles d'être perçus. Si tel est le cas, il importe de considérer les coûts importants associés notamment aux conséquences de ces ruptures ou violations aux plans attitudinal et comportemental. À cet effet, Kyei-Poku et Miller (2013) confirment que la satisfaction à l'égard de la fusion a un impact sur l'engagement affectif et l'engagement normatif, alors que ces deux formes d'engagements ont elles-mêmes un impact sur l'intention de départ. Turnley et Feldman (1999) établissent également que les facteurs situationnels sont des variables modératrices du départ volontaire des employés dans un tel contexte. Enfin, le style de gestion a lui aussi un impact sur l'état du CP et sur les émotions positives au travail lors des fusions et défusions (Cortvriend, 2004).

Ces impacts susceptibles de survenir advenant une rupture ou une violation du CP permettent de positionner, au moins théoriquement, la pertinence pour les gestionnaires de considérer le CP dans la gestion du regroupement des établissements de santé. Par ailleurs, les résultats obtenus lors d'entrevues réalisées dans le cadre de la résidence (DBA 950) confirment également cette pertinence d'un point de vue empirique. Ces résultats sont donc présentés dans la section suivante.

1.3.2 Présentation des résultats du pré test et ancrage managérial

L'étude de cas, celui du CHUM, permet d'examiner différentes unités d'analyses en fonction d'un contexte précis (Aczel, 2015). Résultant d'une approche par analyse thématique, l'analyse réalisée lors du prétest implique différentes étapes (Braun et Clarke (2006) présentée ici. La recherche porte sur les styles et les pratiques de gestion d'établissements de santé susceptibles de protéger le CP dans un contexte de regroupement d'établissements. Afin de confirmer la problématique managériale, un

pré test a été réalisé au printemps 2013, dans le cadre de la résidence (DBA 950). Il s'est effectué auprès de gestionnaires de premier niveau et deuxième niveau, ayant sous leur responsabilité une part d'employés syndiqués dont les activités sont directement ou indirectement orientées vers les soins aux usagers. Dans le cadre de la résidence, les procédures liées au respect des règles d'éthique et une méthodologie qualitative rigoureuse suivant les étapes de réalisation d'une telle démarche a été suivie. Une stratégie de recherche-action prenant la forme d'entrevues semi-dirigées, enregistrées avec l'accord des participants¹ a été retenu. Le contenu des entrevues réalisées a porté sur les observations et perceptions des gestionnaires relativement à la présence de manifestations de rupture du CP, il a porté ensuite sur les styles et pratiques de gestion des gestionnaires rencontrés. Le contenu de cette grille d'entrevue s'inspire de concepts retenus de la littérature (attitudes et comportements des employés, obligations contenues au CP, caractéristiques de certaines pratiques de gestion, activités réalisées par un gestionnaire, et ainsi de suite) et suit un ordonnancement des questions permettant la fluidité des idées et une séquençement lié à la sensibilité des thèmes abordés (les manifestations de rupture questionnés en fin d'exercice plutôt qu'au début, par exemple) (Savoie-Zajc, 2016).

Les transcriptions de ces entrevues réalisées permettent ainsi de procéder au codage. Pour cette étape, un codage ouvert a été privilégié. Ce choix méthodologique s'explique par l'absence d'études similaires, à propos de l'influence des styles et pratiques de gestion sur le CP, permettant de retenir des thèmes prédéfinis avant le codage. Ce choix s'explique également par la flexibilité et la latitude que ce type de méthodologie offre (Savoie-Zajc, 2016). Considérant que les entrevues étaient réalisées par une même personne, des similarités dans les réponses étaient observées facilitant ainsi le processus d'identification des thèmes. De plus, les mêmes questions étant posées à chacun des

¹ Le guide d'entrevue utilisé dans le cadre de la résidence (DBA 950) est présenté à l'Annexe C de la présente thèse. Ce guide a été approuvé par le CÉR de l'Université de Sherbrooke ainsi que par le comité d'éthique à la recherche du CHUM.

participants, la fréquence des codes a pu être relevé et des observations ont pu être réalisés (Savoie-Zajc, 2016). Les connaissances théoriques relatives aux attitudes et comportements des employés, aux obligations contenues au CP, aux caractéristiques de certaines pratiques de gestion et aux activités réalisées par un gestionnaire ont facilité le codage de ces thèmes.

Le pré test réalisé a permis de confirmer la présence de manifestations de rupture du CP et ainsi, la pertinence de la recherche. La section qui suit présentera l'essentiel de ces résultats obtenus au cours de la période de résidence.

1.3.2.1 Thèmes questionnés et données recueillies

La section qui suit présente l'essentiel des données recueillies grâce à la réalisation d'entrevues. Les entrevues ont eu pour objectif initial de valider l'ancrage managérial du sujet de recherche. Elles ont été réalisées auprès de 17 gestionnaires exerçant au CHUM lors de la résidence doctorale (DBA 980). Ce nombre a été conséquent du taux de participation et de la saturation théorique et empirique de l'objet d'étude (Glaser et Strauss, 1967). Chacun des 17 gestionnaires assurant la gestion d'équipe composée de 3 à 125 employés provenant de secteur clérical, administratif, technique ou professionnel (voir section 3.3.2 pour la présentation de l'échantillon de 2013 et 2017). Dans les pages qui suivent, le contenu du guide d'entrevue sera d'abord présenté, il sera suivi des manifestations de rupture ou de violation observées. Cette section se terminera par quelques observations tirées des entrevues réalisées.

Contenu du guide d'entrevue

Lors des entrevues, les participants ont été questionné sur leurs observations concernant les attitudes et comportements non désirés chez des employés. Ainsi, il leur a été demandé s'ils observaient des comportements tels que le cynisme, le retrait ou le

désengagement. Il a également été demandé aux gestionnaires s'ils considéraient leurs employés satisfaits au travail et quelles en étaient les manifestations (Annexe C, p. 331).

Résultats du prétest, manifestations de rupture ou de violation du CP observées

Les attitudes et comportements perçus par les participants sont les suivants : absentéisme, cynisme face aux départements (ou services) ou au secteur d'affectation, cynisme face à l'organisation, départ volontaire, fatigue professionnelle, intention de départ, motivation faible, perte de satisfaction, scepticisme et comportements organisationnels anti citoyens (incivilité plus spécifiquement)².

Résultats du prétest, attitudes observées

Les gestionnaires interrogés ont tous observé, chez au moins un (1) de leurs employés une, ou plusieurs, attitudes ou comportements indésirables. Toutefois, dans la plupart des cas, il s'agit d'une proportion relativement faible d'employés qui présentait de telles manifestations de rupture : un (1), deux (2) ou quelques-uns selon les propos recueillis. Notamment, plus de 14 des participants ont déclaré avoir perçu du cynisme dont 11 gestionnaires l'ont observé face à leur propre département/service (ou face au lieu d'affectation de leurs employés). Par ailleurs, sept (7) de ces 14 gestionnaires attribuent le cynisme à l'organisation. Il s'agit là, d'une même manifestation, attribuée à deux (2) motifs différents. Cette manifestation de rupture est celle qui revient le plus régulièrement, et les deux (2) motifs de cette même manifestation reviennent également régulièrement dans les propos, et ce, par le nombre le plus élevé de participants. Ces deux objets d'une même manifestation se distinguent donc ainsi, une s'oriente vers un service ou un département, l'autre étant un cynisme orienté vers l'organisation plus largement. Les différents objets du cynisme émanent du discours des gestionnaires. Les

² Référent au tableau 1.1, page 42

distinctions offrent un plus grand niveau de précision en respect du sens des propos des questionnaires. Ces distinctions ont pu être apportées lors du codage réalisé au prétest et confirmées par les relectures du matériel codé en 2013 et la recodification réalisée en 2017 des entrevues du prétest. La distinction réalisée ne provient donc pas de définitions conceptuelles distinctes, mais des résultats du prétest.

Les participants étaient questionnés à propos de leur perception de la satisfaction au travail et des manifestations de cette satisfaction. L'ensemble des questionnaires considère que la moitié, ou plus, des employés sont satisfaits au travail. Parmi les manifestations de satisfaction, notons celles relevées par le participant 2 :

Je dirai la bonne humeur, la bonne entente, le bon climat sont des manifestations de satisfaction. (Participant 2, 2013)

Résultats du prétest, comportements observés

Le tiers des participants observent des comportements de retrait/désengagement (6/17), et moins du quart (4/17) des participants observent une perte de satisfaction/de confiance. Parmi ces attitudes et comportements indésirables, l'absentéisme, le départ volontaire, la fatigue professionnelle, l'intention de départ et la motivation faible ne sont revenus qu'une seule fois. L'incivilité et le scepticisme sont mentionnés à deux reprises sur l'ensemble des entrevues alors que la perte de satisfaction était mentionnée à quatre reprises. L'absentéisme réfère ici à la perception d'absences accrues d'un employé. Pour l'ensemble des manifestations mentionnées, les perceptions des questionnaires constituent l'objet analysé. Ainsi le terme absentéisme ne réfère pas à un taux obtenu provenant du service des ressources humaines, mais à l'observation du questionnaire. Enfin, le scepticisme réfère ici à la remise en question des idées de la part d'un employé à l'égard du questionnaire alors que le cynisme est un état de désengagement et de doute systématique des intentions à son égard. Le tableau qui suit permet d'apprécier les résultats obtenus lors du prétest et offre une synthèse des manifestations de rupture du CP relevées par les questionnaires lors des entrevues réalisées.

Tableau 1.1
Synthèse des manifestations de ruptures du CP relevées lors des entrevues 2013 et
occurrences de ces manifestations

Manifestations de rupture du CP	Occurrences
Cynisme : département ou milieu d'affectation	11
Cynisme organisationnel	7
Retrait désengagement	6
Perte : satisfaction, confiance	4
Scepticisme	2
Absentéisme	1
Départ	1
Fatigue épuisement	1
Intention de départ	1
Motivation faible	1

Résultats du prétest, autres observations

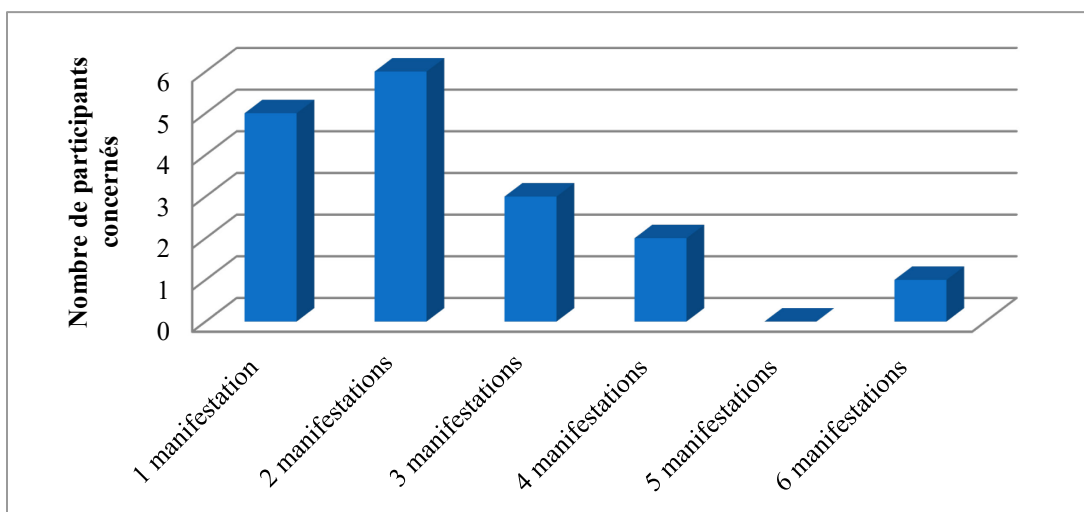
La réalisation d'entrevues semi-dirigées permet d'apporter certaines précisions et quelques-unes méritent d'être mentionnées ici. Ainsi, un gestionnaire a observé des manifestations chez certains employés se rapprochant de leur retraite. Cette observation est intéressante, bien qu'elle puisse référer à l'avancement de carrière et aux attentes, elle peut également être mise en parallèle avec des facteurs importants dans la composition du CP tels que l'âge et la génération (Bellou, 2009). L'âge qui apparaît comme un facteur important dans la composition du CP alors que les 55 ans et plus privilégient à d'autres facteurs la participation dans la prise de décision, l'information constante et le soutien des supérieurs et collègues (Hess et Jepsen, 2009). Cette différence peut également s'expliquer par la scolarité alors que parmi les 41 items composant le PCI développé par Rousseau (1989), dix (10) items diffèrent selon la scolarité des employés. (Rousseau, 1989) supposant ici qu'un employé près de la retraite soit dans une catégorie d'âge supérieure comparativement aux autres membres de l'équipe. À cet effet, Hess et Jepsen (2009) examinent les différences liées aux générations et à l'avancement de carrière dans le CP et y voient des distinctions.

L'observation de certains participants tend à correspondre aux résultats obtenus dans le cadre des recherches de ces derniers auteurs.

Chez les nouveaux, je ne vois pas cela, mais chez les gens près de la retraite oui. C'est des gens qui ont 30 ans d'ancienneté, qui veulent partir et qui sont sur le bord de partir. Mais pas tout le monde, pas tout le monde [parmi les préretraités]. Des gens vont partir sous peu et peuvent sourire aussi, on voit les deux. (Participant 17, 2013)

Enfin, d'autres les ont remarqués chez leur personnel de soutien (agents administratifs). Plusieurs raisons peuvent expliquer ces observations. Rappelons d'abord que des différences s'observent dans la composition du CP selon le niveau de scolarité (Bellou 2009). Ce qui peut représenter une réponse, parmi plusieurs, à l'observation de participants relativement aux manifestations de rupture chez leurs agents administratifs. Rappelons aussi que les rôles, les mandats formels et le contenu du travail (Bellou, 2006) peuvent diverger selon les postes et les secteurs d'affectation et que ces derniers facteurs sont relevés dans la littérature comme pouvant favoriser une rupture du CP. Enfin, d'autres facteurs influents pourraient aussi expliquer ces observations de manifestations de rupture chez cette catégorie d'employé: le manque de possibilités d'avancement, le manque de clarté ou d'intérêt pour le mandat formel, le contenu du travail, le manque d'autonomie (Bellou, 2007) tout comme la position, le pouvoir et le rôle formel et informel de ces employés dans les équipes. La figure 1.1 permet de constater le nombre de manifestations de rupture mentionné par participant.

Figure 1.1
Nombre de manifestations de ruptures relevées par un même participant



Il fut également possible de remarquer, grâce au codage réalisé, que le cynisme représente la manifestation de rupture la plus fréquemment mentionnée par les gestionnaires. À cet égard, les gestionnaires distinguent trois objets de cynisme chez leurs employés : certains perçoivent le cynisme face à l'organisation elle-même alors que d'autres l'ont expliqué par des projets départementaux qui déplaisent, par une unité de soins (lieu d'affectation) moins appréciée ou face aux ressources matérielles du département (ou du service) auquel ils appartiennent.

Le cynisme qu'ils ont c'est plus par rapport à leur contribution dans leurs équipes sur les unités de soins [et non dans l'équipe professionnelle]. Dans le sens que parfois ils ont l'impression de travailler pour rien, cela les fâche beaucoup. Travailler dans le beurre. Parfois on leur demande, mais on ne les écoute pas, on n'écoute pas leurs recommandations. Cela les fâche. (Participant 6)

Synthèse des manifestations de rupture observées par les participants

Le tableau 1.1, proposé plus haut, permet d'apprécier les manifestations de ruptures relevées lors des entrevues réalisées en cours de résidence ainsi que le nombre de fois (occurrences) dont chacune de ces manifestations a été relevée par un participant. À cet égard, on constate que le cynisme à l'endroit du département ou du milieu d'affectation,

ainsi que le cynisme à l'égard de l'organisation constituent les principales manifestations de rupture observées par les participants. À l'inverse, le départ, l'intention de départ, la faible motivation et la fatigue ou l'épuisement sont les manifestations les moins souvent relevées (voir tableau 1.1) dans les propos des gestionnaires rencontrés. De la même manière, la figure 1.1 présentée précédemment permet de dresser un portrait visuel quant au nombre de manifestations relevées par un même participant. À cet égard on constate que le tiers des participants ont relevé au moins deux manifestations de rupture du CP et qu'aucun participant n'a relevé aucune forme de manifestation de rupture du CP.

Les observations faites dans le cadre de la résidence confirment la présence de différentes attitudes et différents comportements s'apparentant aux manifestations de rupture du CP. La présence de ces manifestations confirme l'intérêt de poursuivre l'étude dans le milieu de recherche. Il est possible, grâce aux observations faites, de relever que, chez trois des gestionnaires rencontrées, quatre manifestations ou plus sont observées auprès de leur personnel. Des observations additionnelles pourraient permettre de mettre en lumière les écarts dans les styles et pratiques de gestion et la présence plus soutenue de manifestation de rupture du CP. Ce questionnement amène à la section suivante les précisions portant sur les objectifs et la question de recherche.

1.4 OBJECTIFS ET QUESTION DE RECHERCHE

La revue des écrits portant sur le CP et les changements organisationnels permet de faire le constat qu'il est pertinent de connaître les manifestations de sa rupture et de sa violation et de connaître celles liées aux changements organisationnels. Le prétest réalisé permet, lui, de confirmer la présence de manifestations de rupture du CP dans le milieu de recherche lui-même. Dans le contexte où des manifestations de rupture et de violation sont présentes, il apparaît pertinent de connaître les facteurs permettant de préserver ou rétablir (rectifier) le CP. En somme, le contexte organisationnel du CHUM, milieu de

recherche, et la pertinence du CP en lien avec les changements organisationnels amenaient à reconnaître trois zones d'intérêt pour les gestionnaires :

1. Les risques de rupture ou de violation du CP découlant du regroupement d'établissements de santé et des changements engendrés par ce regroupement ;
2. Les manifestations comportementales et attitudinales découlant d'une rupture ou d'une violation du CP chez les employés ;
3. Les facteurs managériaux, dont les styles et les pratiques de gestion, qui sont liés à la protection du CP des employés, lesquels seraient susceptibles de prévenir une éventuelle rupture ou violation du CP en contexte de changements lors du regroupement d'établissements de santé.

1.4.1 Question de recherche

Il était possible de relever sous les formes attitudinales et comportementales, un ensemble de changements individuels, non souhaitables pour une organisation, comme conséquences d'une rupture et d'une violation du CP. Afin d'éviter la rupture et ses effets sur les employés, il est souhaitable de déterminer, parmi les éléments retenus de la littérature, les styles et les pratiques de gestion qui permettraient de préserver ou restaurer (réhabiliter, reconstituer) le CP. Concrètement, le questionnement qui guide cette recherche est le suivant : « Quels styles et pratiques de gestion peuvent prévenir une rupture ou une violation du contrat psychologique pendant une fusion d'établissements de santé ? ».

Dans le cadre de cette étude, les styles de gestion réfèrent à un concept considéré ici comme une approche managériale ou une tendance dans l'orientation des pratiques du gestionnaire. Il est donc un concept plus large qui s'actualise par les pratiques de gestion quotidiennes. Selon Germain (1991), basé sur son modèle tripolaire, les styles de gestion sont définis par l'intérêt manifesté pour le pouvoir, pour le bien être des employés et pour la tâche, le style de gestion se traduisant par des comportements. Les pratiques de gestion

pour leur part représentent ces comportements, ces compétences, ces habilités³ telles que le soutien ou les échanges avec les employés.

À ce titre, la question soulevée amène à vouloir connaître les styles et pratiques de gestion intuitivement préconisés dans un établissement de santé qui prévoit un regroupement pour les mettre en parallèle avec celles identifiées dans les études consultées. Ainsi, il sera possible de préciser les pratiques favorables à l'intégrité du CP pendant le regroupement d'établissements, retenir celles intuitivement préconisées et celles provenant des écrits. Incidemment, les objectifs poursuivis par la thèse se déclinent comme suit :

1. Objectif 1 : Identifier les styles managériaux favorables et défavorables à la protection du contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé ;
2. Objectif 2 : Identifier les pratiques de gestion quotidiennes favorables et défavorables au contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé et les mettre en relation avec les styles de gestion identifiés.

L'utilisation des expressions styles de gestion et pratiques quotidiennes signifie ici :

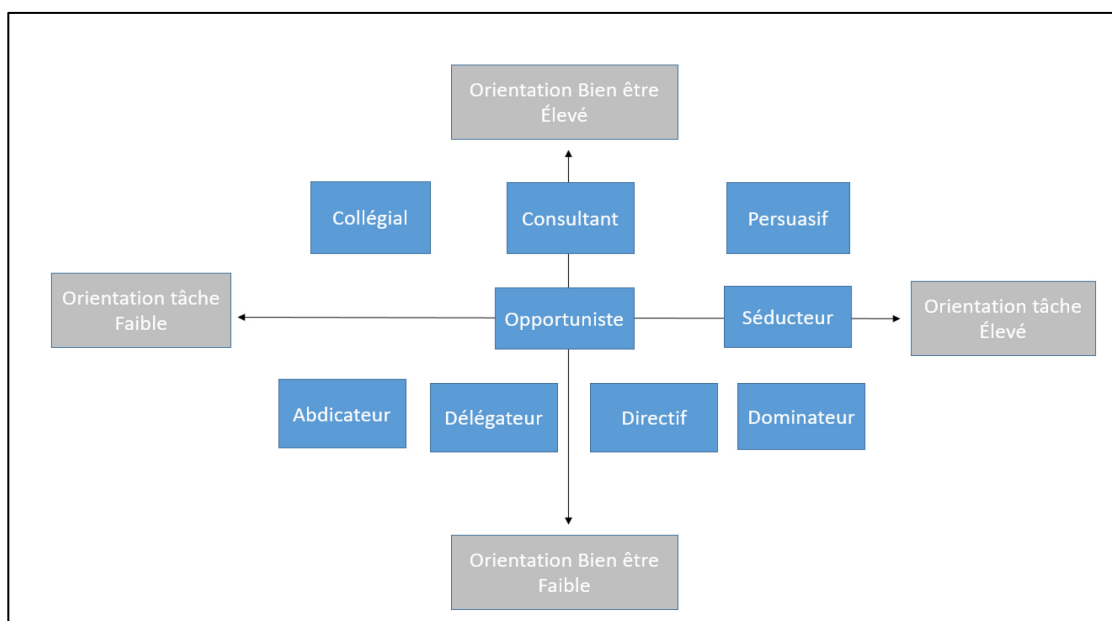
1. Le style de gestion représente, lui, l'intérêt manifesté par des comportements, que porte le gestionnaire pour le pouvoir, le bien-être des employés et la tâche (Germain, 1991), se situant sur un continuum pour chacun, de ces aspects ;
2. Les pratiques quotidiennes de gestion sont ici les comportements (St-Hilaire, 2012) et des activités de gestion. Ainsi, les pratiques représentent ici, les comportements qui traduiront ces styles de gestion par la tendance qu'ils prennent.

La typologie de Germain (1991) est celle retenue de la littérature. Elle est composée de neuf styles de gestion qui permettent de déterminer les styles de gestion pratiqués par les gestionnaires. La figure 1.2 présente cette typologie, composée de neuf styles de gestion selon deux de ses axes. L'axe horizontal indique le degré d'orientation vers la tâche (faible à élevé) alors que l'axe vertical indique le degré d'orientation du

³ La terminologie variant selon les auteurs (St-Hilaire, 2012).

gestionnaire vers le bien-être des employés (faible à élevé). Ces styles sont les suivants : le dominateur, le directif, le séducteur, le persuasif, l'opportuniste, le consultant, le collégial, le délégateur et enfin, l'abdicateur (afin d'alléger la représentation, la figure présente les styles de gestion en fonction de deux paramètres d'intérêt).

Figure 1.2
Représentation schématique de la typologie des styles de gestion



Source : Inspiré de Germain, J. (1991). L'intérêt pour le pouvoir et les styles de gestion : élaboration d'une typologie et application aux cadres de la fonction publique du Québec.

Les styles de gestion suggérés par Germain (1991) sont ceux retenus et certaines pratiques de gestion qui en découlent seront également considérées. Dans le chapitre suivant, les liens entre ces activités managériales et la rupture et la violation du CP seront présentés.

Le chapitre suivant vise d'abord à poser les balises de l'état des connaissances quant aux différents concepts couverts par la question et les objectifs de recherche. Il permettra ensuite de présenter le cadre conceptuel retenu pour atteindre ces objectifs et répondre à la question de recherche.

DEUXIÈME CHAPITRE CONTEXTE THÉORIQUE ET ÉTAT DES CONNAISSANCES

Ce chapitre précise un certain nombre de concepts théoriques susceptibles d'enrichir la problématique. Ainsi, les éléments retenus de la recension des écrits portent sur le contrat psychologique (CP) et sa gestion. D'abord, il présente l'historique du concept CP et ses fondements théoriques. Par la suite, sont mises en relief les relations entre le CP et différents construits qui s'y rattachent ainsi que les processus inhérents au CP. Puis, une recension des connaissances, sur les styles et pratiques de gestion susceptibles d'influencer l'état du CP, est présentée tout en portant une attention particulière à celles en lien à la gestion en centre hospitalier. Sont ensuite abordés, les conséquences des ruptures et des violations du CP, tant pour les employés que pour les organisations. Bien que le contexte de changement constitue la trame de fond de la recherche, l'influence des styles et des pratiques de gestion sur le CP des employés représente l'objet d'étude lui-même et ainsi, le fondement théorique retenu s'oriente vers les études qui permettent d'éclaircir les processus liés au contrat psychologique. Ainsi, les références faites quant aux études des changements organisationnels sont celles qui réfèrent au CP. Enfin, les limites des connaissances actuelles permettant de raffiner le cadre théorique retenu sont abordées. Il apparaît toutefois important de débiter par la définition du CP et des concepts privilégiés dans cette recherche.

2.1. DÉFINITION DU CP ET DE SES CONSTRUIITS

Depuis les travaux de conceptualisation d'Argyris (1960) qui donne le nom de CP à ce construit, plusieurs auteurs ont raffiné la définition de ce dernier. À cet égard, les travaux de Rousseau (1989), qui ont largement dominé les récents développements de ce construit, ont permis de définir le CP. Sans faire l'unanimité, la définition donnée par Rousseau (*Ibid.*, 1989) est celle qui domine largement la littérature, permettant d'identifier les concepts clés du CP. Ainsi, l'auteure définit le *CP* comme étant l'ensemble des *croyances individuelles, implicites et subjectives*, concernant les attentes

et obligations *mutuelles et réciproques*, de la *relation d'échange employé-employeur* (*Ibid.*).

La section qui suit présente chacun des termes de cette définition afin de mieux mesurer leurs impacts sur le déroulement de la relation d'emploi.

2.1.1 Contrat

Le concept de contrat (légal, de travail ou autre) est un concept fondamental en gestion. Différents types de contrats sont en cause dans une gestion organisationnelle quotidienne. Son rôle peut aussi bien être essentialiste que normatif ou descriptif (Pesqueux, 2010).

Le CP se situe au-dessus du contrat formel, soit le contrat légal, présent dans la majorité des milieux de travail (*Ibid.*). Le contrat formel lie explicitement, de façon orale ou écrite, deux parties (Rousseau, 1989). Tel que le précise Pesqueux (2010), le CP se situe à un niveau ontologique. Il est lié à l'autonomie et d'un point de vue organisationnel, à la thématique de l'auto-organisation, lui donnant ainsi un caractère de généralité et de durée (*Ibid.*). Il est aussi intimement lié à l'attente d'un résultat ou d'un comportement laissant ainsi place à la perception et la compréhension, et donc à l'ambiguïté et l'évolution. Le CP se situe entre un individu et son organisation. Il est le CP d'un individu dans une relation d'échange avec son supérieur ou son organisation, il est donc construit en fonction de sa perception des échanges qu'il a et en fonction des promesses qu'il perçoit entre lui et cet employeur.

S'il est au-dessus du contrat formel, le CP est fortement influencé par le contrat social. Le CP constitue un concept d'abord appréhendé par les auteurs, en fonction de la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Homans, 1964). Le contrat social est, lui, attaché aux règles sociales, politiques et culturelles. Il est un ensemble de normes, de présupposés et de croyances (Edwards et Karau, 2007). L'influence du contrat social (Muresanu et Guerrero, 2011) se fait sentir par la manière dont un citoyen provenant d'un milieu

spécifique croit devoir répondre à une promesse. Il influence la perception des obligations (qu'elle soit plus ou moins importante) dans ce milieu spécifique, il « influence les croyances sur ce qui est acceptable ou pas dans une relation d'emploi » (*Ibid.*, p. 9). Les normes et croyances liées aux emplois y sont donc en relation étroite et elles composent le contrat social. Celui-ci module conséquemment le CP et ses sources de rupture dans un milieu social donné.

2.1.2 Croyances

Selon les auteurs, les croyances sont abordées sur le plan des attentes, des promesses et des obligations. Ainsi, les premiers chercheurs sur le sujet les abordent en termes d'attentes (*expectations*) (Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962) alors que Rousseau (1989) considère le CP en termes de promesses perçues pouvant provenir de messages transmis par l'organisation ou provenir des observations faites par l'individu. Selon Rousseau (1989), les croyances fondamentales du CP viennent de promesses implicites et explicites qui ont engendré des attentes et des perceptions d'obligations. Les croyances, composantes du CP, proviennent de différentes sources d'influences : « l'individu (son histoire, ses expériences antérieures [...]), l'organisation (agent responsable du recrutement, les supérieurs, les collègues, les récits [...]), les médias et la presse ([...]) et les institutions (l'éducation et le droit du travail notamment) » (Rousseau, 1995, p. 96).

Les croyances, provenant de différents accords tacites et complexes, tout comme de perceptions individuelles, se rattachent au CP. Elles ne sont pas définies et écrites, contrairement au contrat légal et économique (Huiyuan et Xin, 2008). Elles sont informelles, parfois explicites et parfois implicites.

Selon Huiyuan et Xin (2008), la subjectivité des croyances signifie que le CP est compris individuellement à partir des composantes cognitives et perceptuelles à propos des obligations des employés et des organisations. Ces auteurs, tout comme Rousseau

(1989), suggèrent que le CP est subjectif en étant lié aux expériences et aux appréciations de la relation entre un individu et l'organisation. À cet égard, s'observent des distinctions individuelles, quant à l'évaluation des obligations. Ainsi, l'âge, le genre, la génération à laquelle l'individu prenant part au CP appartient (Bellou, 2005), le processus individuel lié à la motivation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000), le niveau de scolarité (Bellou, 2005) et l'expérience professionnelle (Hess et Jepsen, 2009) sont tous des facteurs susceptibles d'influencer les perceptions individuelles et subjectives dans la définition du CP.

2.1.3 Attentes et obligations réciproques et mutuelles

L'état du CP suit la norme de réciprocité qui suggère que, socialement, l'individu doit rendre une contribution en échange des bénéfices reçus (March et Simon, 1958). Cette norme s'applique à la négative selon Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen (2011) où les actions affectant négativement une partie prenante justifient une action comparable par l'autre partie. Dans une relation d'emploi, une réciprocité symétrique, contexte de respect de cette norme, peut caractériser certaines relations qui gouvernent le CP et qui amènent à un échange de ressources (Wu, Hom, Tetrick, Shore, Jia et Song, 2006) approximativement comparables. Ainsi, un effort respectif fourni par l'employé doit être accompagné d'une contribution de l'employeur considérée comme étant de même valeur.

Dabos et Rousseau (2004), quant à eux, insistent sur la distinction entre mutualité et réciprocité. Ainsi, si les employés et les employeurs partagent une compréhension commune quant au contenu du CP, ils sont en présence de mutualité (Dabos et Rousseau, 2004). S'ils sont également en accord sur les engagements et contributions qu'ils doivent rendre, ils sont alors en présence de réciprocité. La réciprocité joue ainsi un rôle central devant le style de relation d'emploi qui sera formé. Dans leur étude portant sur la distinction entre mutualité et réciprocité, Dabos et Rousseau (2004)

observent des différences dans l'impact de l'un et de l'autre sur le CP. Ils relèvent également la plus forte complexité que représente la notion de réciprocité.

Dans une relation d'emploi, relation d'échange, la réciprocité a un impact sur trois aspects : 1-la mesure de la complétude du CP, 2- la mesure de la réception des bénéfices ou rétributions pour l'individu, et 3- la mesure de contribution rendue par l'individu (Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen, 2011). Ainsi, la relation d'échange influence l'évaluation du CP et de son respect, elle influence également l'évaluation de l'employé de sa rétribution offerte, plus ou moins grande ou plus ou moins importante, et enfin, cette relation d'échange réciproque influence l'évaluation de l'employé des qualités des contributions offertes par l'organisation.

2.1.4 Relation d'échange employé-employeur

Les concepts centraux de contribution et de rétribution accompagnent la relation d'emploi, soit la relation d'échange entre un employé et un employeur. De la théorie de l'échange social, centrale à l'étude du CP, découle des concepts sous-jacents, dont ceux liés aux efforts fournis par l'employé et aux réponses de l'organisation face à ces efforts fournis. Ainsi, les rétributions réfèrent aux récompenses et au soutien (monétaire ou autre) rendu par les employeurs, lesquelles motivent les employés à se joindre à l'organisation et à contribuer par leurs efforts (*Ibid.*). Les rétributions ont ainsi un impact sur la performance, c'est-à-dire sur la réalisation performante ou minimale de la tâche, selon cette définition de March et Simon (1958).

La contribution de l'employé, nécessaire à la relation de réciprocité, représente la ressource que l'employé offre en termes d'efforts au travail. La contribution de l'employé peut être la performance (*in-role performance*) et l'effort discrétionnaire (*extra-role performance*) consenti à l'organisation (Lee *et al.*, 2011). Selon la théorie du CP, le degré de contribution de l'employé s'appuie entre autres sur sa perception quant à la réalisation des obligations organisationnelles et les rétributions de

l'organisation *a priori* offertes. Celles-ci motivent les contributions à venir de l'employé (*Ibid.*). Cette représentation de l'employé concernant la réalisation des obligations porte donc sur les deux aspects suivants : 1- la perception que les obligations de l'employeur sont comblées ou que les rétributions offertes sont suffisantes, et 2- la perception de l'employé d'avoir rempli ses propres obligations, soit sa perception de son niveau de contribution.

La section suivante vise à dresser l'historique de la théorie du CP à partir des premiers concepts qui l'ont construit puis de comprendre l'évolution de la théorie du CP en fonction des théories mises en parallèle avec le concept.

2.2 HISTORIQUE DU CONSTRUIT DE CP

Depuis plusieurs années, des chercheurs tentent de clarifier ce qui motive les employés, ce qui augmente leur satisfaction, leur engagement et leur niveau d'investissement. Le CP découlant de la relation entre individus et organisations a donc été examiné sous différents angles, selon différentes théories, et ce, depuis plusieurs années. Dans les pages qui suivent sera présentée l'évolution de la théorie du CP tout en recensant les recherches et théories constitutives du concept de CP et des concepts associés (rupture et violation).

Le concept de CP a été étudié en 1938 par Barnard et fut abordé, depuis, par de nombreux auteurs. Son étude s'est faite principalement en deux phases. La première se situerait entre les années 1958 et 1989. Le concept était alors étudié par des chercheurs œuvrant durant la période dite classique (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). Puis, il a suscité à nouveau l'intérêt des chercheurs à la suite des travaux de Rousseau vers les années 1990 ; période dite contemporaine (*Ibid.*).

2.2.1 Première phase : La période classique

Bien que le terme CP ait été reconnu dans les travaux d'Argyris (1960), d'autres auteurs avaient abordé ce concept dès 1938. Un des premiers écrits serait celui de Barnard (1938), qui soulève l'idée de la continuité de la relation employé-organisation. Il soutient que la continuité de la relation suit le principe d'équilibre dans la distribution des avantages offerts par l'organisation et de la contribution de l'employé (*Ibid.*).

Parmi les premiers écrits sur le sujet, il y a aussi ceux réalisés par Menninger (1958), qui suggèrent que les relations contractuelles sont non seulement régularisées par des ententes légales et formelles, mais également qu'elles impliquent des échanges « intangibles » (Coyle-Shapiro, 2008, p.18). Toujours selon cet auteur, la relation entre les deux parties doit mener au contentement mutuel afin d'être satisfaisante (Menninger, 1958).

À la même période, March et Simon (1958) suggèrent un modèle bénéfice-contribution, le *inducements-contributions model*, où les employés et les organisations sont dans une relation d'échange. Les avantages doivent être suffisants pour que les employés soient satisfaits, et inversement du point de vue de l'organisation, l'employé doit contribuer de façon à mériter les avantages qu'on lui offre. Leur idée se rapproche particulièrement de la compréhension actuelle que les chercheurs ont du CP et des relations d'emploi. Ces auteurs réfèrent ainsi à la satisfaction des parties employé-employeur auquel Menninger (1958) ajoute la part intangible des échanges.

Puis, en 1960, viennent les recherches d'Argyris qui réfèrent au concept de CP. Argyris (1960) mentionne que les organisations doivent éviter d'interférer avec les normes des employés. Il suggère également que le CP est une compréhension implicite et que la productivité sera augmentée si l'organisation offre un salaire suffisant et la sécurité d'emploi. Ces conditions d'emploi ont un impact sur le niveau de déception possible. Cette première vision du CP réfère essentiellement à des termes d'échanges tangibles et surtout économiques. Il sous-tend et jette les bases à la notion de rupture également.

En effet, Argyris (1960) fait référence à l'idée que le développement de la relation entre employé et employeur peut engendrer des déceptions qui auront un impact sur la performance. Il soulève également l'idée de la compréhension implicite d'un individu, se rapprochant ainsi du schéma mental ou d'une construction informelle et subjective.

Selon Menninger (1958), la compréhension du concept de l'échange rappelle la part de l'intangible compris dans la notion d'échange. Levinson *et al.* (1962) viennent enrichir cette lecture du CP en renforçant l'importance des éléments intangibles dans la relation contractuelle. L'organisation, représentée par ces derniers comme les employeurs, se lie par un CP aux employés. Ils avancent que le CP couvre des aspects communs à un large nombre d'employés et des aspects plus spécifiques à chaque individu (Coyle-Shapiro *et al.*, 2008). Levinson *et al.* (1962), définissent le CP comme des attentes inclusives, mutuelles entre un employé et son employeur. Ils suggèrent que les attentes puissent provenir de motivations inconscientes faisant ainsi que chaque partie puisse ne pas connaître les attentes de l'autre partie. Ils précisent ainsi la part de subjectivité du CP amenée précédemment.

Levinson *et al.* (1962) soulignent également le rôle de la réciprocité et mettent en évidence les effets de la satisfaction des attentes anticipées sur la relation. Ils soutiennent aussi que l'actualisation (*fulfillment*) des besoins de l'employé crée une relation où ceux-ci tenteront à leur tour de combler les besoins de l'organisation. Les attentes et besoins s'éloignent de l'échange d'avantages tangibles décrits par les premiers auteurs (Barnard, 1938 ; March et Simon, 1958). En 2004, Taylor et Tekleab conceptualisent l'organisation comme étant les gestionnaires (Taylor et Tekleab, 2004). Ces travaux contribuent ainsi significativement à la compréhension de la relation employés-employeurs. Ces auteurs soulèvent aussi l'importance du contenu du CP précisant que certains aspects du CP sont propres à un individu et que d'autres, plus généraux, sont plus largement partagés par les employés, ce qui renforce une idée déjà avancée par Levinson *et al.* (1962).

Puis, Blau (1964), à travers la théorie de l'échange social, amène une distinction sur la nature des contributions, notamment en distinguant les contributions sociales et économiques des échanges entre employés et employeurs, et en suggérant que les aspects sociaux portent sur des considérations socio émotives alors que les aspects économiques portent sur des considérations financières et tangibles (Blau, 1964; Shore, Tetrick, Lynch et Barksdale, 2006).

À la même période, Schein (1965) avance que les attentes entre employés et employeurs doivent correspondre et être comblées afin d'en venir à la satisfaction au travail, à l'engagement et à la performance (Coyle-Shapiro *et al.*, 2008). Cette conception des attentes se rapproche de la notion de mutualité et de réciprocité telle que comprise par Rousseau (2000). Cette idée de concordance suggérée par Schein (1965) implique que la compréhension des attentes des employeurs devient aussi importante que celle des employés dans la relation d'échange. Huiyuan et Xin (2008) mentionnent à propos du CP que, « dans une organisation, il existe des attentes implicites entre chaque membre que ce soit les différents superviseurs et les autres membres » (Huiyuan et Xin, 2008, p. 23). Schein (1965) insiste donc sur la violation d'attentes, sur la mutualité et sur la réciprocité.

Kotter (1973) considère le CP comme un accord interne (*inner agreement*) entre des individus et des organisations concernant le coût payé par une partie et la contribution offerte par l'autre partie. En continuité avec ses prédécesseurs, l'auteur relève en ses termes, comme Levinson *et al.* (1962), l'aspect non écrit du CP et soutient l'idée d'échange, comme Blau (1989) et Schein (1965).

En somme, au cours de la période dite classique, des auteurs ont identifié des concepts qui ont permis d'introduire la notion de CP dans la compréhension des relations employé-employeur. Malgré certaines divergences apparentes, la première génération d'écrits sur le concept de CP a permis de comprendre un peu plus ses caractéristiques et composantes. Elles ont porté entre autres sur des aspects tangibles et intangibles et

sur la relation entre l'employé et son organisation. Ces premiers écrits révèlent déjà la place centrale des attentes et soulignent l'importance de la satisfaction des besoins des employés pour l'aboutissement positif du CP au sein duquel sont impliquées les deux parties.

2.2.2 Deuxième phase : La période contemporaine

Une deuxième phase de recherche, phase dite contemporaine, par Coyle-Shapiro *et al.* (2008), a permis d'approfondir et de préciser le concept de CP. Relancé par les recherches de Rousseau à la fin des années 1980, le concept reprend de l'intérêt pour les chercheurs et son champ d'études s'élargit à partir de cette période.

En effet, un ouvrage de Rousseau (1995) ramène le sujet du CP et porte un intérêt sur des éléments nouveaux. Globalement, Rousseau (1995) démontre l'utilité du CP en soulignant son impact sur différentes attitudes et comportements au travail (Dulac, 2005). Elle suggère également que, par la norme de réciprocité, « un CP comprend les perceptions des obligations mutuelles qui existent à travers un échange entre l'employé et l'employeur » (Coyle-Shapiro *et al.*, 2008, p. 20). Il est un regroupement de croyances individuelles, émanant des promesses faites implicitement ou explicitement. L'accomplissement des obligations suit le contingent de réalisation des obligations de l'autre partie. Rousseau (1989) distingue ainsi les attentes, les promesses et les obligations (McInnes, 2012). En y apportant cette distinction, l'auteure amène donc la réflexion sur les obligations implicitement et explicitement formulées par l'organisation et sur leur place dans le CP. Ainsi, Rousseau (1989) apporte une contribution quant aux éléments suivants : elle redéfinit le concept et met l'accent sur les attentes et sur les perceptions individuelles ayant un impact sur les attitudes et comportements, en suggérant un processus de formation du CP qui se lie à ces perceptions. Enfin, elle introduit l'idée de rupture et de violation du CP comme explication des changements individuels.

De façon plus précise, une première spécification qu'apporte Rousseau (1989) est la notion d'obligation. Alors que les travaux de la phase classique font essentiellement référence aux attentes, Rousseau (1989) comprend le CP en le liant aux obligations. Sa compréhension du CP et des obligations se rapproche de la compréhension qu'en ont Levinson *et al.* (1962) et Blau (1989) dans leur lecture des échanges sociaux. Alors que Levinson *et al.* (1962) identifient les besoins comme le fondement des obligations, Rousseau (1989) considère plutôt que les obligations découlent de la perception de promesses. Rousseau (1989) amène également une vision plus précise du concept en soulignant que les obligations viennent des perceptions des individus : obligations perçues qui poussent un individu à l'action (Coyle-Shapiro *et al.*, 2008).

Une autre distinction à relever est celle entre les travaux de Rousseau (1989) et ceux de Schein (1965) qui portent sur la notion de concordance. Effectivement, les obligations de Rousseau (1989) viennent des perceptions de promesses et sont propres aux individus. La concordance des obligations perçues par les employés et les employeurs n'est pas, pour elle, une considération dans la composition du CP. La notion de besoin n'est pas celle retenue par Rousseau (1989) alors qu'elle l'est par Schein (1965) qui réfère à la concordance avec les besoins des employés dans l'étude du CP. Alors que, pour les premiers chercheurs, les attentes venaient des besoins des individus (Levinson, *et al.*, 1962), les attentes viennent selon Rousseau (1989) des perceptions. Elles sont donc essentiellement individuelles (Coyle-Shapiro *et al.*, 2008). Tel que le mentionnent Coyle-Shapiro *et al.* (2008), en amenant le CP sur les perceptions individuelles, Rousseau (1989) lui donne un statut de modèle mental. Ce modèle mental porte sur l'échange dans la relation où la rétribution influence ce qu'un individu est prêt à mettre en contribution (*Ibid.*, 2008). Cette représentation permet également de comprendre la formation du CP, comme le développement d'un modèle mental individuel.

Enfin, Rousseau (1989) suggère qu'une violation du CP est possible et qu'elle a un impact sur les attitudes et comportements des individus au travail. Rousseau (1989), tout comme Robinson et Morrison (2000), s'est donc penchée sur les concepts de

rupture et de violation du CP. Elle suggère, entre autres, qu'ils ont des impacts individuels et organisationnels, suivant la déception devant l'absence de réponses à des obligations perçues qui découlent de promesses implicites ou explicites (Rousseau, 1989, 2000). Suivant cette idée de violation de Rousseau (1989), l'intention et l'interprétation de l'employé sont inhérentes à la violation. Ils tiennent donc une place majeure dans cette rupture du CP selon Robinson et Morrison (2000).

En dépit de ces périodes, un point commun qu'ont les différents auteurs ayant étudié le CP est le lien qu'ils font entre la relation employés-employeurs au sein d'une organisation et les influences dans les composantes individuelles, cognitives, interactionnelles et normatives. Cela se traduit dans les textes par la considération des concepts de contribution individuelle et organisationnelle, par la considération du concept de perception et d'intangibilité, de normes et d'échanges.

Les recherches dites contemporaines qui ont suivi l'ouvrage de Rousseau (1989) ont souvent porté leur attention sur la rupture du CP. Enfin, la dernière décennie a amené plusieurs chercheurs à élargir leur champ d'études. Des recherches précisent toujours le concept, le développement et la composition du CP, mais elles y considèrent les différences individuelles, contextuelles, organisationnelles et conceptuelles. Ces études seront abordées plus loin dans ce chapitre.

2.3 FONDEMENTS THÉORIQUES DU CONCEPT DE CP

Lors de la première phase d'étude sur le sujet, plusieurs recherches offraient différentes représentations de ce qui devenait le concept du CP. Il est possible de relever du retour historique présenté plus haut que certains concepts clés réfèrent aux attentes, à l'équité et à l'échange social. Ainsi, dans la section qui suit, seront présentés les fondements du concept de CP, pour ensuite définir chacune de ces théories fondatrices.

2.3.1 Théorie des attentes, théorie de l'équité et théorie de l'échange social

Tel que mentionné, le CP réfère aux concepts de croyances, d'attentes, d'obligations mutuelles et réciproques, dans une relation d'échange. Derrière cette représentation, différentes recherches fondées sur la théorie des attentes (Vroom, 1964), de l'équité (Adams, 1965) et de l'échange social (Blau, 1964, 2004) constituaient les racines théoriques du CP. Bien que chacune de ces théories a permis d'édifier le CP, la principale théorie fondatrice est celle de l'échange social.

2.3.1.1 Théorie de l'échange social (Blau, 1964, 2004)

Grâce à la théorie de l'échange social, on représente la relation d'emploi comme un échange entre un employé et un employeur. En effet, la théorie de l'échange social (Blau, 1989, 2004) est un antécédent majeur à la théorie et au concept de CP. Blau identifie déjà en 1964 la réciprocité et le déséquilibre (*the imbalance*) comme les deux termes formant les principes de la théorie de l'échange social (*Ibid.*). Ces principes correspondent aux « obligations réciproques, récurrentes, encourues et déchargées dans l'interaction sociale et le déséquilibre des obligations que produisent des différences de statut » (*Ibid.*, p. 16).

Homans (1958), ainsi que March et Simon (1958), réfèrent à cet échange comme à un échange matériel et non matériel menant à la satisfaction au travail. À cet égard, Blau (1964) précise le type d'échange provenant de la relation. Il catégorise les échanges entre ceux de nature économique et ceux de nature sociale (Guerrero, 2005). Cette distinction de Blau (1964) conduit, par ailleurs, à la distinction faite entre le CP relationnel et le CP transactionnel suggéré par Rousseau (1989).

Un autre élément provenant de la théorie de l'échange social est la norme de réciprocité. Selon le principe de la norme de réciprocité, les individus ont l'obligation de répondre de façon satisfaisante à un traitement adéquat reçu par un tiers (Coyle-Shapiro, 2002).

Gouldner (1979) critique cette vision de l'échange et soulève que la norme de réciprocité peut être la base d'un échange satisfaisant ; face à des efforts favorables réciproquement, la relation peut être durable et les obligations des deux parties peuvent être respectées. Sans cette réciprocité, l'échange est difficile ou insatisfait (Guerrero, 2005). Une limite devant ce principe de réciprocité est l'absence d'attention donnée aux attentes de résultats des employés et l'absence d'attention accordée aux contributions organisationnelles futures (Gouldner, 1979). À cet égard, Gouldner (1979) suggère donc que les études subséquentes portent attention aux attentes de rétributions futures des employés. Considérant cette observation, Rousseau (1989) répond à cette critique en examinant les perceptions d'obligation, les promesses implicites et les attentes des employés, tout comme les contributions de l'employeur attendues par l'employé (Coyle-Shapiro, 2002). En résumé, la théorie de l'échange social est sans doute l'une des plus citées comme principe fondateur du CP. Ce principe sous-tend que le CP se bâtit à travers les échanges.

2.3.1.2 Théorie des attentes (Vroom, 1964)

La théorie des attentes (Vroom, 1964) conçoit que la motivation à faire un effort ou des apprentissages se développe en fonction des trois concepts suivants : la « valence » représentant la valeur affective, positive ou négative, qu'un individu accorde aux résultats de ses efforts ; l'instrumentalité, représentant, elle, la probabilité que la performance amènera aux résultats espérés en retour ; et enfin, l'attente, qui représente la perception que la performance est possible. Ainsi, le coût de l'effort (valence) pour atteindre la performance désirée tout comme la rétribution (attente) s'apparente aux éléments soulevés par Kotter (1973) alors qu'il fait référence au coût payé pour la rétribution reçue. Cependant, Kotter (1973) fait référence à la notion de besoin alors qu'on fait ici référence à la motivation à l'action. Cette théorie se lie également à l'idée de Levinson *et al.* (1962) qui met en évidence les effets de la satisfaction des attentes anticipées sur la relation. La présence d'attentes anticipées se rapproche de l'idée d'évaluation ou de la probabilité d'être satisfait par le lien entre la performance offerte

et la contribution en retour. La théorie des attentes se lie également aux critiques de Gouldner (1979) qui souligne l'importance des contributions futures et des attentes de résultats.

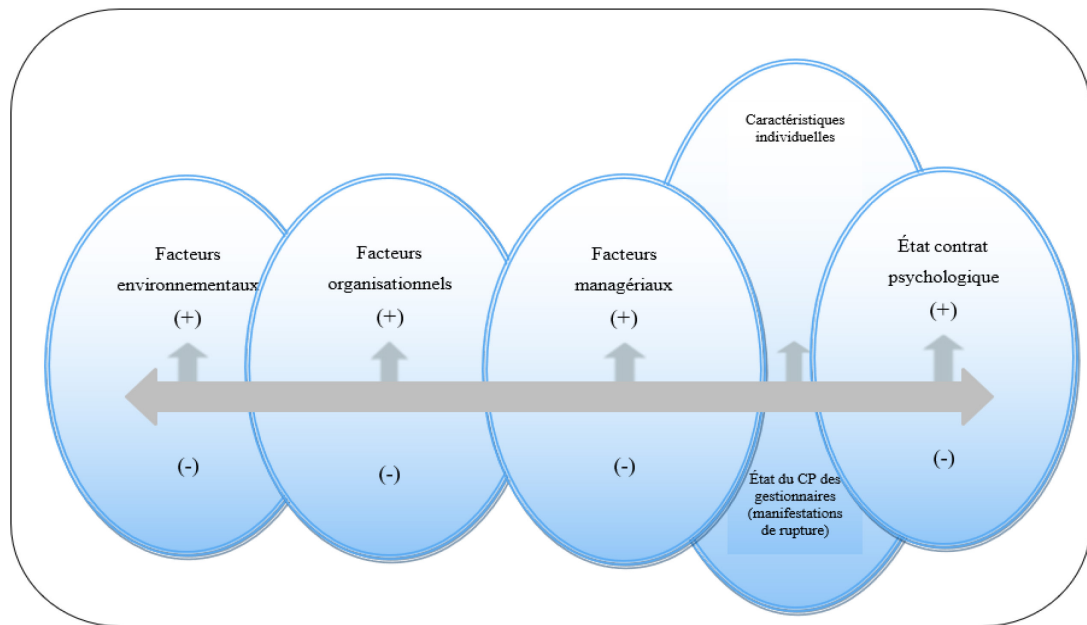
2.3.1.3 Théorie de l'équité (Adams, 1965)

La théorie de l'équité, telle que présentée par Adams (1965), fait référence aux résultats de la comparaison entre les efforts et la performance de l'un et les efforts et la performance de l'autre. La sensibilité d'un individu à l'équité l'amènera à être satisfait ou motivé s'il considère comme équitable la comparaison entre ce qu'il fait et le résultat de ce qu'il fait, et ce que l'autre partie fait et le résultat de ce que l'autre partie fait. Dans cette mesure, la notion de symétrie est significative. En ce sens, Barnard (1938) suggérait l'importance de l'équilibre dans la distribution des résultats des performances et efforts, les avantages offerts par l'organisation devant être en équilibre avec la contribution de l'employé. Cette théorie se lie également aux aspects de comparaison entre les contributions et les rétributions, se ralliant ainsi à la position de March et Simon (1958) et d'Homans (1958).

2.4 RELATIONS DU CP AVEC D'AUTRES CONCEPTS

Une revue de la littérature sur le CP permet de constater que plusieurs concepts entretiennent des relations étroites avec le CP. Seront ici abordés certains de ces construits se rapportant au concept de CP. Afin de les situer, le schéma intégrateur, davantage expliqué à la section 2.13, est ici présenté. Il permet de positionner les concepts abordés dans le chapitre (figure 2.1) et de situer les construits retenus dans la cadre de l'étude.

Figure 2.1
Présentation initiale du schéma intégrateur



2.4.1 Soutien organisationnel perçu

Parfois mis en lien avec le CP, parfois perçu comme un élément distinct, le soutien organisationnel perçu (SOP) représente un concept important et proche du CP. Essentiellement lié à la norme de réciprocité, le soutien organisationnel perçu mesure une croyance concernant la qualité de l'attention qu'une organisation offre à un individu et la contribution de celui-ci pour cette même organisation (Aselage et Eisenberger, 2003). Selon la norme de réciprocité, un individu ayant reçu une haute qualité d'attention et de soin répondra de façon favorable en augmentant ses efforts au travail (Guerrero, 2005). Ainsi construites, les études ayant pour fondement le SOP portent essentiellement leur attention sur l'aspect relationnel de la relation d'échange. Bien qu'essentielle à la théorie du CP, la relation d'échange constitue un élément important donnant lieu aux croyances individuelles, essentielles à la compréhension des attitudes et comportements individuels.

2.4.1.1 Convergences et divergences entre le SOP et le CP

Le rôle du soutien organisationnel perçu dans le lien entre la rupture du CP et les changements d'attitudes et de comportements revient régulièrement dans la littérature. Plusieurs auteurs, dont Aselage et Eisenberger (2003), Liu, Cho et Seo (2011), ainsi que Bal, Chiaburu et Jansen (2010), font référence à l'effet du soutien organisationnel perçu sur la rupture du CP et sur les attitudes et comportements. D'autres auteurs, par contre, le perçoivent comme un élément distinct du CP qui permet de comprendre la relation employé-employeur (Shore et Coyle-Shapiro 2003). À cet effet, le SOP rend compte de la perception de l'employé alors que le CP suggère que c'est par la bidirectionnalité de la relation que se crée une représentation mentale portant sur les attentes, promesses et obligations perçues. Ainsi, la construction du concept de SOP en lien avec la norme de réciprocité comprend l'effort de l'employé en fonction du soutien organisationnel perçu.

2.4.2 Justice organisationnelle

Un style de gestion favorisant la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) aurait des impacts sur les attitudes et les comportements des employés selon plusieurs recherches (El Akremi et Ben Ameur, 2005; Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2001) ayant pour fondement théorique la théorie de la justice organisationnelle. Distincte de la théorie du CP, la théorie de la justice serait complémentaire à celle du CP selon plusieurs auteurs, permettant ainsi de relever l'importance de chacune des justices lorsqu'elles sont étudiées avec le CP. Ainsi, bien que cette théorie puisse permettre d'identifier certaines réactions des individus face à des pratiques de gestion, la théorie de la justice organisationnelle présente des distinctions significatives avec celle du CP. Des auteurs, dont Kickul *et al.* (2001) et El Akremi et Ben Ameur (2005) ont examiné cet aspect dans le processus de rupture du CP. Par eux, la théorie de la justice organisationnelle était mise à contribution dans l'étude du CP.

La théorie de la justice organisationnelle (Folger, 1977; Greenberg, 1987; Thibaut et Walker, 1975) suggère que « les individus considèrent non seulement les contributions (*outcomes*) qu'ils reçoivent, mais aussi le processus utilisé pour déterminer ces contributions » (Coyle-Shapiro, 2002, p. 8) en considérant trois dimensions de la justice organisationnelle pour en faire l'évaluation (El Akremi et Ben Ameer, 2005 ; Kickul *et al.*, 2001) :

- A. *La justice distributive* : concerne l'évaluation des résultats en fonction de la relation entre rétributions et contributions.
- B. *La justice procédurale* : concerne l'évaluation des procédures, des processus formels, et de règles mises à contribution dans l'atteinte des résultats.
- C. *La justice interactionnelle* : concerne l'évaluation des interactions, dont les communications et explications relatives au processus décisionnel des gestionnaires.

2.4.2.1 Convergences et divergences entre la justice organisationnelle et le CP

Sur le plan des convergences, notons que la théorie de la justice organisationnelle, comme celle du CP, découle de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) ainsi que de la norme de réciprocité. Il importe de souligner également que les effets d'un traitement juste sur les réactions de l'employé sont similaires à ceux mis en évidence par les travaux portant sur le CP (Coyle-Shapiro *et al.*, 2005). Toutefois, le CP porte sur un ensemble de croyances liées aux attentes, promesses et obligations perçues. À ce titre, la justice organisationnelle constitue un élément constitutif du CP parmi un ensemble d'éléments pouvant faire l'objet des termes d'échanges attendus par un individu. Le point central de la théorie de la justice organisationnelle porte sur l'évaluation des processus menant aux actions et décisions du gestionnaire alors que la théorie du CP se concentre sur la perception des actions et décisions des gestionnaires quant aux différentes obligations qui leur sont attribuées par un individu. Bien que distinctes, ces deux théories peuvent être complémentaires, selon la conceptualisation des obligations étudiées par les chercheurs.

2.4.3 Échange leader-membre (ELM)

La théorie de l'échange leader-membre (ELM) constitue une autre théorie dont l'attention est portée sur les relations entre employés et employeurs. En effet, cette théorie présentée par Dansereau, Graen, Haga et Graen (1975) donne lieu aux considérations relationnelles et à la réciprocité dans la relation d'échange.

La théorie de l'ELM représente la relation entre le leader et ses subordonnés comme un processus d'échange entre eux. Selon cette théorie, il existe des écarts dans les différentes relations entre subordonnés et leaders (Dansereau *et al.*, 1975). Ces différences sont non seulement matérielles et transactionnelles, mais également de nature relationnelle. Les qualités relationnelles divergentes entre un leader et les différents membres y sont donc centrales, l'accent étant mis sur la réciprocité et l'individualité des échanges (*Ibid.*). De ce fait, le profil du gestionnaire influence la perception des subordonnés et la qualité de la relation influence l'engagement, la satisfaction et le bien-être des employés. À l'inverse, une relation dont la qualité est plus faible est davantage marquée par une moins grande confiance, moins de communication, de satisfaction (Graen, Novak et Sommerkamp, 1982) et de réciprocité entraînant des impacts organisationnels et individuels négatifs (Yukl et Van Fleet, 1990).

2.4.3.1 Convergences et divergences entre le CP et l'échange leader-membre

Tout comme le CP, la théorie de l'ELM découle de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (March et Simon, 1958). Chacune de ces théories considère effectivement la relation d'échange entre un gestionnaire et ses subordonnées. Toutes deux considèrent également que les parties prenantes de la relation d'échange doivent contribuer de façon significative et satisfaisante pour l'autre partie afin de respecter la réciprocité. De plus, chacune de ces théories porte attention aux aspects relationnels. Central dans l'ELM, cet aspect est considéré dans la théorie du CP par le contrat relationnel.

Néanmoins, si des convergences entre les deux théories s'observent, des différences restent significatives quant à l'intention et la conceptualisation de leurs construits. D'abord, le CP met l'accent sur les conséquences de la complétude et de la rupture du CP selon les croyances qui se sont construites autour de la relation. Les attentes, les promesses et obligations perçues, celles constituant les croyances importantes d'un individu, sont les éléments centraux découlant de la relation et ayant des conséquences sur les attitudes et les comportements. Les croyances sont donc centrales à la théorie du CP alors que c'est plutôt la qualité de la relation sur laquelle l'accent est mis dans l'ELM. Ensuite, la théorie du CP considère les aspects transactionnels et relationnels du CP qui naissent de la relation d'échange alors que l'ELM porte essentiellement sur les composantes relationnelles de cet échange entre les parties prenantes. Certaines études portant sur le CP distinguent donc les impacts attitudeaux et comportementaux d'une rupture du CP transactionnel et ceux d'une rupture du CP relationnel. Par ailleurs, alors que la théorie de l'ELM est centrée sur la relation elle-même, la théorie du CP est plutôt orientée sur la construction mentale, le contrat, naissant de cette relation d'échange.

Le point focal étant donc divergent, l'opérationnalisation de ces théories diverge également. Ainsi, alors que l'ELM identifie le supérieur dans la relation d'échange, la théorie du CP identifie l'organisation comme partie prenante. Cette dernière laisse ainsi place à différents paliers de gestion comme partie prenante de l'échange.

Enfin, les différentes théories exposées ont permis de bonifier les connaissances relatives aux échanges entre les employés et leurs supérieurs. Le tableau 2.1 présente une synthèse des observations relevées dans la littérature quant aux relations qu'entretient le CP avec d'autres construits.

Tableau 2.1
Tableau synthèse des construits proximaux au CP

Construits	Relation avec le CP	Auteurs
Soutien organisationnel perçu (SOP)	Constitutif du CP : Effet du SOP sur l'état du CP (rupture, violation, complétude) et sur les comportements	Aselage et Eisenberger (2003) ; Bal, Chiaburu et Jansen (2010) ; Liu, Cho et Seo (2011).
	Norme de réciprocité	Eisenberger <i>et al.</i> (1989) ; Guerrero (2005)
	Aspect relationnel de la relation d'échange	Guerrero (2005)
	Distinct du CP en considérant la perception de l'employé uniquement au lieu de la bidirectionnalité de la relation	Shore et Coyle-Shapiro (2003)
Justice	Considérations liées aux contributions (<i>outcomes</i>) et aux processus (justice)	Coyle-Shapiro (2008)
	Élément constitutif du CP	El Akremi et Ben Ameer (2005) ; Kickul, Parker et Finkl (2001)
Échange Leader – membre exchange	Point focal porte sur la relation d'échange	Dansereau, George, Graen et Haga (1975)
	Relation distincte entre un subordonné et un employé (des relations différentes entre un même leader et les différents employés)	Dansereau, George, Graen et Haga (1975)
	Point focal est la qualité de la relation,	Graen, Novak et Sommerkamp (1982)

2.5 NOTIONS ET CONCEPTS SOUS-JACENTS AU CP

Les fondements théoriques du concept de CP amènent maintenant à quelques précisions relatives à ce même concept, dont les types de contrats psychologiques mentionnés dans la littérature et les caractéristiques de celui-ci.

2.5.1 Types de CP

Le cadre conceptuel d'abord suggéré par McNeil (1985), puis élaboré par Rousseau (2000) dans la réalisation de son outil le *Psychological Contract Inventory (PCI)*, propose une typologie pour conceptualiser les formes que les CP peuvent prendre selon les promesses engagées. Ainsi, McNeil (1985) considère un continuum allant de transactionnel à relationnel dans le classement des contrats psychologiques. Le contrat transactionnel réfère à des arrangements à court terme fortement constitués d'éléments économiques et monétaires. Sa contrepartie, le contrat relationnel, fait référence aux arrangements à durées indéterminées qui comprennent les éléments socio émotionnels et économiques. Rousseau et Tijoriwala (1998) considèrent, dans ce sens, une catégorisation pour les relations d'emploi où les arrangements peuvent être relationnels, transactionnels, transitionnels ou avoir une forme hybride.

Rousseau (2000) suggère une typologie caractérisant les arrangements d'emploi. Cette typologie est établie en fonction des arrangements liés à la durée (court terme ou à durée indéterminée) et à l'éventualité de performance récompensée (fortement récompensée ou peu récompensée) (Rousseau, 2000). Ce classement des arrangements d'emploi relève quatre styles de CP : relationnel, balancé, transactionnel et transitionnel. Dans le cadre de la présente recherche, le contrat psychologique constitue un schéma mental en soit, il donc pris dans sa globalité, sans distinction des arrangements liés à la durée et à l'éventualité de performance récompensée. Les différents types et statuts d'emploi justifie ce choix. Par ailleurs, le contrat psychologique transitionnel, selon Rousseau (2000) représente davantage un état cognitif lié au changement qu'un CP proprement dit.

De façon plus précise, Rousseau (2000) suggère que le *CP à tendance relationnelle* est basé sur les arrangements à long terme ou à durée indéterminée fondés sur la confiance mutuelle et la loyauté. Les récompenses du CP à tendance relationnelle proviennent essentiellement de la participation et de l'adhésion des membres.

Le *CP à tendance balancée* est décrit par Rousseau (2000) comme un contrat dont les arrangements sont dynamiques et à durée indéterminée et portent sur la réussite de l'entreprise et des possibles opportunités de développement de carrière. Selon la description que fait Rousseau (2000) de ce type de CP, les employés et les organisations contribuent réciproquement au développement et aux apprentissages ; les récompenses aux employés sont établies selon les performances et les contributions à l'organisation, et ces dernières sont basées sur des avantages reçus.

Le *CP à tendance transactionnelle* est, tel qu'il est mentionné plus haut, lié aux arrangements d'emploi ayant une tendance à court terme ou à durée indéterminée. Les arrangements concernés sont orientés vers les échanges économiques ou sur des tâches demandées spécifiquement.

Enfin, *les contrats transitionnels* ne sont pas, selon Rousseau (2000), de nature à être des contrats psychologiques. Ils représentent plutôt un état cognitif qui reflète les conséquences de changements organisationnels et les transitions sous-tendues par les changements d'emploi (Rousseau, 2000). En ajout à ces distinctions relatives aux types de contrats, la section suivante vise à préciser des caractéristiques du CP. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le CP dans sa globalité constitue l'objet d'étude ici. L'objectif de la recherche étant d'examiner l'impact des styles et pratiques sur le CP, il s'avère pertinent de mentionner que le CP ait pu être dans une phase de transition, mais cet aspect ne représente pas l'objet de la recherche.

2.5.2 Caractéristiques du CP

Huiyuan et Xin (2008) proposent six caractéristiques du CP : la subjectivité, la dimension dynamique, l'informalité et « l'implicite », la bidirectionnalité et la non-équivalence, la fonction motivationnelle et l'adaptabilité.

De façon plus précise, *la subjectivité* signifie que le CP est compris individuellement à partir des composantes cognitives, perceptuelles, à propos des obligations des employés et des obligations de l'organisation. Huiyuan et Xin (2008) comprennent de façon similaire à Rousseau (2000) que le CP est lié aux expériences et aux appréciations de la relation entre l'individu et l'organisation. La rupture du CP est donc liée à l'individualité du CP.

Huiyuan et Xin (2008) affirment que le CP est également *dynamique*, c'est-à-dire qu'il se modifie dans le temps selon les changements organisationnels, contrairement au contrat économique. Ce qui lui attribue cette deuxième caractéristique.

Une troisième caractéristique que ces mêmes auteurs identifient au CP est son aspect *informel et implicite*. Selon eux, le CP ne relève pas des écrits, mais de différents accords tacites, complexes, entre l'employé et l'organisation. Les promesses qui y sont attachées ne sont pas des promesses définies, contrairement au contrat légal et économique.

La quatrième caractéristique identifiée est la *bidirectionnalité* et la *non-équivalence*. Cette caractéristique signifie, pour eux, que les perceptions de promesses sont individuelles, même si elles lient l'employé et l'organisation. Elles sont non équivalentes, considérant que les promesses ne correspondent pas une à une aux promesses contenues dans un contrat formé de deux parties. Les promesses organisationnelles, tout comme les attentes et les contributions ne correspondent donc pas systématiquement.

La cinquième caractéristique que relèvent Huiyuan et Xin (2008) est sa *fonction motivationnelle*. Ils rappellent ainsi les propos de Schein (1965), qui indique que le CP est un déterminant important du comportement des employés au sein de l'organisation. S'il est rompu, les employés doivent réévaluer et reconstruire : le CP doit être reconstruit à la suite d'une rupture.

La sixième caractéristique du CP identifiée par ces auteurs est *l'adaptabilité*. Il ne comporte aucun standard. Le contenu du CP est établi en fonction de l'organisation, des circonstances et des contextes organisationnels, et s'ajuste selon les changements tout au long du cheminement de l'individu au sein de l'organisation (Huiyuan et Xin, 2008).

Les caractéristiques identifiées par Huiyuan et Xin (2008) facilitent la compréhension du CP dans sa définition et sa représentation. Ces caractéristiques suivent la direction suggérée par Rousseau (2000) pour le comprendre. Suivant la présentation des types de CP et des caractéristiques de ce dernier, la section suivante présentera les processus inhérents à sa construction.

2.6 PROCESSUS INHÉRENTS AU CP

Le développement du CP suit un processus individuel, influencé par des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Les éléments retenus de la revue de littérature concernant le processus de développement du CP, puis ceux relatifs à la rupture, la violation et la complétude du CP seront ici présentés.

2.6.1 Développement du CP

Le CP, tel que compris par Rousseau (2000), constitue la construction qui suit un schéma mental ou un modèle mental. Un schéma représente, selon l'approche de Beck (1967), le regroupement d'éléments reliés (Beck, 1967). Le schéma, c'est l'organisation cognitive qui se compose d'un élément et de ses caractéristiques. Comme mentionné (Fiske et Taylor, 1984, dans Dulac, 2005), un schéma peut être compris comme un cadre

cognitif représentant une connaissance organisée à propos d'un concept donné, tel qu'une personne ou une situation, et influence la façon dont un individu fait le traitement de l'information. Dans le domaine des relations sociales, l'interaction avec un individu activera une série de schémas mentaux qui agiront sur le processus cognitif.

Le développement d'un schéma se fait progressivement, en fonction des expériences qu'acquiert un individu. Il évolue dans le temps et particulièrement à certaines périodes telles que lors des premiers échanges. Il influencera la façon dont un individu perçoit, comprend et se souvient d'une situation ou d'un événement.

Rousseau (2003) rappelle que les implications de la rupture du CP représentent un concept clé pour les organisations, aussi bien que pour les individus. Les impacts de la rupture étant défavorables à ces deux acteurs et considérant que le CP peut être exprimé, comblé et changé, sa compréhension scientifique bénéficie aux employés et organisations. Le schéma comme modèle permet d'éclaircir les engagements, il peut y avoir des aspects verbaux et non verbaux, simples, discrets, complexes et inter croisés (Rousseau, 2001). Toujours selon Rousseau (2003), plus le schéma devient stable et complet, plus les employés et les employeurs peuvent identifier les comportements à adopter pour maintenir le CP. Un schéma stable tend à résister aux changements, ce qui permet de donner un sens aux structures et de rendre une expérience cohérente. Considérant que le schéma se forme à partir d'expériences vécues, Dulac (2005), comme Rousseau (2001), suggère que, dès la phase de recrutement et de sélection, les acteurs représentant l'organisation véhiculent des promesses qui amènent un nouvel employé à développer des croyances d'obligations. Middlemiss (2011) rappelle que, dès les premières étapes de la relation d'emploi, des messages, verbaux et non verbaux, relativement aux engagements se transmettent à un employé. Ainsi, dès la période de recrutement et de sélection, l'agent de ressources humaines envoie des messages à travers les différents rendez-vous pris et les différentes rencontres d'embauche. Puis, dès l'embauche et le premier contrat d'emploi, d'autres messages sont également transmis. Les employés reçoivent des signaux (Middlemiss, 2011) de la part de

l'employeur ou du gestionnaire à propos de ce qu'ils peuvent attendre. Dès lors, les employés peuvent interpréter, puis donner une signification aux propos reçus. Ils vont écouter ce que les collègues diront et observer leurs comportements. Ils pourront ajuster leur CP en fonction des messages reçus, facteurs influençant la lecture des obligations dès ces premières périodes d'embauche.

La mutualité tient une place importante dans l'élaboration du modèle mental et dans la formation du CP (Rousseau, 2003). Son importance tient au désir de déterminer les ententes que les parties ont à l'esprit (*a meeting of the minds*) (Rousseau, 2003, p. 234). Le CP est selon Rousseau (2003) basé sur une réalité sociale, bien qu'il soit d'abord individuel et subjectif. En examinant les facteurs influençant l'élaboration du modèle mental, la place de la mutualité, qui est la détermination des ententes, justifie l'importance d'examiner les échanges des premières périodes d'embauche. Ainsi, bien qu'il soit un schéma mental individuel, il se construit par les interactions, par la croyance d'avoir des obligations réciproques et par l'impression d'une compréhension commune de la nature de ces obligations (Rousseau, 2003), c'est donc dire la mutualité, puis la réciprocité. La réciprocité, lieu de convergence entre les obligations du CP, entraîne des gains pour l'organisation comme pour l'employé. La compréhension partagée des obligations est basée sur l'information en commun, comprise de la même façon chez les deux parties. Ainsi, la réciprocité est plus probable dans un contexte où une grande quantité d'informations est partagée entre les deux parties au moment de l'embauche (Rousseau, 2003). Ce partage d'informations devient crucial dans la formation du CP des employés et des employeurs. D'autres facteurs suggérés par Rousseau (2003) sont importants dans la construction du CP. Des facteurs relationnels tels que la différence d'expérience, le pouvoir et l'expertise influencent la compréhension des messages. Des écarts importants de ces aspects tendent à réduire les interactions, diminuer les niveaux de compréhension et affecter le cadre de références des individus (Rousseau, 2003). Des écarts importants de ces mêmes aspects tendent par ailleurs à éloigner les employés et les employeurs. Ainsi, ils tendent à réduire la

quantité et la qualité des échanges (*Ibid.*) entre eux, ce qui aura un impact sur la formation du CP.

En plus des messages de l'organisation et des collègues, Rousseau (2003) considère les signaux sociaux comme éléments influençant la formation des contrats psychologiques. Les signaux sociaux sont ceux issus de l'environnement de travail de l'employé. Ces signaux sociaux représentent les informations acquises et jouent trois rôles dans le processus de formation du CP : 1- les signaux sociaux représentent une source d'informations par rapport au contenu et aux caractéristiques du CP. 2- les signaux sociaux sont susceptibles d'engendrer une pression sociale, et 3- les signaux sociaux façonnent la manière dont un employé perçoit et interprète les manifestations organisationnelles (*Ibid.*). L'employé est devant de nombreux messages, événements et signaux qui portent des promesses. Or, pour que ceux-ci soient interprétés comme des promesses, il est nécessaire qu'ils soient traités en phase d'encodage. Cette phase reflète un processus cognitif individuel. Rousseau (1995) a établi trois conditions nécessaires pour qu'un employé interprète un message ou un signal organisationnel comme une promesse crédible. L'agent organisationnel derrière la promesse doit

- a) être perçu comme un agent ayant le pouvoir et la crédibilité ;
- b) agir dans un contexte approprié au signalement, dans des conditions qui indiquent explicitement et clairement aux employés la nécessité d'engagements mutuels futurs ;
- c) se comporter de manière compatible avec les engagements et être consistant dans ses messages (Rousseau, 1995).

Shore et Coyle-Shapiro (2003) identifient, dans leur revue de littérature, de nouvelles façons de concevoir la formation du CP. Ils présentent, entre autres, les travaux de Thomas, Au et Ravlin (2003) qui défendent la place de la culture et considèrent l'individualisme et le collectivisme dans la formation de la relation employé-organisation. La culture influence l'interprétation de l'échange entre un employé et son organisation. Shore et Coyle-Shapiro (2003, p. 445) présentent également l'étude de De Vos, Buyens et Schalk (2003) qui examine la formation du CP comme un

processus tenant du *sense making* durant la socialisation, et ce, à travers un « processus d'adaptation unilatéral et réciproque ou les deux ». Ces auteurs relèvent l'importance de la socialisation au début de la relation d'emploi. Ces approches s'insèrent également dans la vision présentée par Rousseau (2001, 2003) et par Middlemiss (2011) qui considère la mutualité dans le désir de déterminer des ententes et pour déterminer les signaux émis par l'organisation au début de la relation entre un employé et son organisation. Comprenant ainsi le développement du CP, la section qui suit présente les concepts de complétude, de rupture et de violation du CP.

2.6.2 Complétude, rupture et violation du CP

Suivant le concept de CP, se greffe celui de rupture et de violation ou inversement de complétude, ce qui sera abordé ici. Des liens entre ces processus et certaines notions sous-jacentes traitées précédemment seront également traités, tels que la réciprocité et la mutualité et les principes de contribution et rétribution.

Lambert (2011) rappelle le principe fondamental de comparaison entre ce que l'employeur a rendu et ce qu'il a promis, pour comprendre l'état du CP. Elle souligne également les divergences dans les façons de mesurer la rupture et la complétude du CP.

Trois approches conceptuelles sont répertoriées quant aux notions de rupture et de complétude (Lambert, 2011). La première approche réfère à une notion non directionnelle et situe plutôt la rupture et la complétude à des paramètres opposés sur un continuum. Cette approche ne distingue toutefois pas les ruptures par manque de réponse aux obligations et celles par excès de promesses faites (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). La deuxième approche est plus directionnelle et situe la complétude du CP comme le point central entre les ruptures liées au manque de réponse à celles liées aux excès de promesses faites par l'organisation (*Ibid.*). Enfin, la troisième et dernière approche, soit celle soutenue par Lambert (2011), n'est ni directionnelle ni non-

directionnelle, mais comprend la complétude du CP comme allant de forte à faible, la rupture est l'écart entre ce qui a été promis et ce qui a été rendu. La complétude « survient lorsque l'élément promis est égal à celui rendu pouvant ainsi aller de fortement à faiblement rendu » (*Ibid.*, p. 696).

La relation d'emploi sous-tend des obligations réciproques perçues qui doivent être respectées pour que le CP soit comblé. Le respect des obligations peut ne pas être possible pour l'une ou l'autre des parties impliquées dans la relation. Dans un tel contexte, une rupture de CP est susceptible de survenir.

Dans le cas d'un CP, plusieurs auteurs considèrent que différentes perceptions d'obligations, provenant de différentes promesses et attentes, représentent le contenu du CP susceptible de ne pas être comblé (Mullenbach-Servayre, 2009). Celles-ci ne sont pas consignées dans le contrat d'emploi formel, mais sont fondamentales à la relation d'échange de l'employé et de l'employeur. Lorsque les parties remplissent les attentes, les promesses et les obligations perçues, il est question de respect de CP, celui-ci est complet. En contrepartie, le CP est menacé lorsque les attentes, les promesses ou les obligations perçues ne sont pas respectées. Selon les auteurs, il peut y avoir rupture lorsque des déceptions accompagnent la totalité ou une partie des attentes, selon l'importance attachée à l'obligation ou l'attente non répondue. Morrison et Robinson (1997) complètent cette lecture du CP en y ajoutant la notion de violation, laquelle ajoute l'apport affectif à la rupture du CP. Pour eux, la violation suit une émotion qui vient de l'interprétation que se font les employés des causes de la rupture. Selon les études, la rupture et la violation sont donc examinées séparément et mises en lien avec des changements d'attitude et de comportements distinctement.

Mullenbach-Servayre (2009) rappelle que la réaction au CP dépend de la lecture des parties en présence. Elle devient donc une réaction individuelle de nature perceptuelle. L'auteur rappelle également que les organisations ne sont pas toujours précises sur leurs attentes et sur ce qu'elles doivent rendre aux employés. De la même façon, les employés

peuvent ne pas avoir une représentation clairement établie de leurs attentes et de leurs perceptions des obligations de l'organisation. Il peut donc survenir des ruptures de CP chez l'une des parties en présence sans que l'autre partie en soit consciente. De telle sorte, il peut y avoir rupture sans que l'organisation ne le sache ou sans que l'organisation l'ait souhaitée (Mullenbach-Servayre, 2009 ; Robinson et Morrison, 2000). D'où l'importance des concepts de perception, d'interprétation et d'intentionnalité relevés par Robinson et Morrison (2000) dans l'étude du CP. Vécue plus intensément, la violation survient à la suite de la lecture de la rupture de CP et s'accompagne d'une vive réaction émotive. Morrison et Robinson (1977) précisent qu'immédiatement après la perception de rupture du CP, les employés s'engagent dans un processus cognitif à travers lequel ils tentent de donner un sens à l'événement (Wong et Weiner, 1981). L'interprétation détermine l'intensité de l'émotion négative que l'employé va vivre (Robinson et Morrison, 2000). Selon ces auteurs, le résultat de l'émotion n'est pas uniquement le résultat de l'absence de réponse à une obligation. L'émotion suit également la situation survenue et le motif justifiant l'absence de réponse à l'obligation. L'interprétation est donc centrale dans la rupture du CP, tout comme la notion d'intentionnalité derrière la perception de non-réponse à une obligation d'un employé.

Enfin, parmi les définitions proposées par les auteurs ayant abordé la rupture et la violation du CP, celles de Morrison et Robinson (1997) reviennent régulièrement. Morrison et Robinson (1997) considèrent ainsi la rupture : « la rupture perçue est relative à la cognition qu'une organisation ait échouée dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du CP d'une manière commensurable avec ses contributions » (*Ibid.*, p. 242). La violation, elle, se définit par ces deux auteurs comme « une expérience affective et émotionnelle de déception, frustration, colère et ressentiment qui peuvent, sous certaines conditions, émaner par l'interprétation de l'employé d'une situation de rupture et des circonstances accompagnantes » (*Ibid.*, p. 242).

2.6.2.1 Causes de rupture

Avant d'élaborer davantage sur la rupture et ses causes et afin de faciliter la lecture de celles-ci, seront présentés les types de causes possibles de rupture de CP dans le tableau 2.2. Le tableau regroupe les types de causes de rupture suggérées par Robinson et Morrison (2000) et par Guerrero et Herrbach (l'influence) en 2009.

Tableau 2.2
Racines d'une rupture du CP

Situations	Causes de ruptures	Précisions
L'organisation perçoit une rétribution différemment	Malentendu ou incongruence (pouvant inclure la vigilance et le temps) Regroupe ainsi trois facteurs primaires à l'incongruence	1 ^{er} facteur : Écart des schémas cognitifs
		2 ^e facteur : Ambiguïté ou complexité de l'obligation
		3 ^e facteur : Manque de communication
L'organisation ne peut ou ne veut remplir l'obligation	Renoncement (pouvant inclure la vigilance et le temps)	-
L'employé surveille les rétributions offertes par l'organisation	Vigilance	-
Les changements affectant l'évolution de l'individu au sein de l'organisation	« Influences » (Guerrero et Herrbach, 2009)	-

Source : Robinson, S.L. et Morrison, E.W. (2000). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546 et Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles*. 64(1), 6-28.

Cause 1 : Malentendu

Il y a malentendu dans une organisation lorsque l'employé perçoit une différence entre les promesses et les rétributions qu'il attend et celles que l'organisation perçoit. L'employé et l'organisation ont une compréhension différente à propos d'une obligation que l'organisation doit remplir (Robinson et Morrison, 2000). L'organisation considère donc ici avoir répondu à ses promesses. Un malentendu ou incongruence peut survenir dès qu'une obligation est incomprise et considérée non répondue. Le malentendu peut aussi se développer dans le temps alors que le CP se développe ou alors que la perception de l'obligation se modifie en fonction du souvenir de l'employé. Trois facteurs primaires contribuent à cette incongruence, ou ce malentendu selon Robinson et Morrison (2000). Un premier facteur est le degré de divergence dans les schémas cognitifs de l'employé et de l'employeur. Un deuxième facteur est la complexité et l'ambiguïté de l'obligation perçue, et enfin le troisième facteur est lié au manque de communication relatif à l'obligation.

Cause 2 : Renoncement

Dans un autre contexte, l'employé peut considérer que l'organisation n'a pas rempli ses promesses (Mullenbach-Servayre, 2009). Ici, l'agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe et sait qu'il a échoué dans sa rencontre. Il y a donc manquement à la parole de la part de l'agent organisationnel ; il y a renoncement, deuxième type de cause provoquant une rupture (*Ibid.*). Une des principales raisons susceptibles d'expliquer ce manquement est que l'organisation est incapable de remplir cette obligation. Tel que Robinson et Morrison (2000) le rappellent, plusieurs contextes peuvent expliquer cette situation : les circonstances changent ou encore les obligations mentionnées à un temps particulier peuvent ne plus être comblées subséquemment. Un changement de ressources humaines ou financières, à titre d'exemple, peut expliquer cette incapacité de l'organisation à remplir une promesse ou une obligation.

Pour Morrison et Robinson (2000), l'intentionnalité et l'équité perçue par l'employé déterminent le type de causes de rupture en présence. Le type de causes de rupture détermine, lui, l'intensité affective qui accompagne la rupture. Elle marquera donc la présence, ou non, de la violation du CP. Dans les deux cas en présence, le malentendu et l'incongruence, les employés peuvent réagir avec une grande intensité émotionnelle. Toutefois, selon Robinson et Morrison (2000), les employés sont plus susceptibles de ressentir une vive émotion provoquant un sentiment de violation du CP dans une situation où il y a renoncement, une cause intentionnelle et un sentiment d'iniquité. Se rapprochant du principe d'intentionnalité, Parzefall et Coyle-Shapiro (2011) suggèrent que l'attribution de la responsabilité en cas de rupture ou de violation du CP joue un rôle déterminant. Un employé peut considérer que les employeurs agissent uniformément ou que les employeurs sont sous une condition économique particulière justifiant l'absence de réponses positives à une obligation ou promesse. De telle sorte, la responsabilité finale revient au contexte économique davantage qu'à l'organisation. Conséquemment, l'opinion et la réaction émotionnelle de l'employé seront repositionnées, l'amenant à être plus compréhensif (Muresanu et Guerrero, 2011).

Cause 3 : Vigilance

Robinson et Morrison (2000) proposent en ajout à ces deux causes de rupture (malentendu et renoncement) une certaine disposition individuelle susceptible d'y contribuer. Elles suggèrent donc la vigilance de l'employé comme une disposition à la rupture. Elles définissent ce concept comme le monitoring par l'employé de la qualité des rétributions offertes par l'organisation. Selon eux, les employés vigilants auront davantage tendance à remarquer les obligations et promesses en présence, mais aussi, ils seront plus enclins à remarquer les ruptures de CP (Oatley, 1992, dans Robinson et Morrison, 2000). Ainsi vigilants, ils seront plus enclins à remarquer l'échec de l'organisation à rendre la rétribution attendue. La réaction affective de l'employé face à l'absence de rétribution, ou de réponse à une attente, est largement considérée par les chercheurs (El Bedoui Tlik, 2010 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Zhao et Chen, 2008).

Zhao et Chen (2008), s'appuyant sur la théorie de l'événement affectif (*affective event theory*), mettent en relation la rupture, la réaction affective, les comportements et les attitudes au travail. Cette lecture du CP ramène ainsi à la notion de violation de Morrison et Robinson (1997).

Cause 4 : Influence

Guerrero et Herrbach (2009) ajoutent à la liste des causes de rupture de Morrison et Robinson (1997) la modification liée au temps, soit l'influence, qui représente ici la quatrième cause identifiée. L'évolution du CP de l'employé au sein de son organisation est secondaire à une série de pressions, d'inter-influences et de changements personnels. Ces influences subies (Mullenbach-Servayre, 2009) modifient l'interprétation et l'importance des attentes et des perceptions composant le CP. La modification peut ainsi être à la base d'une rupture du CP.

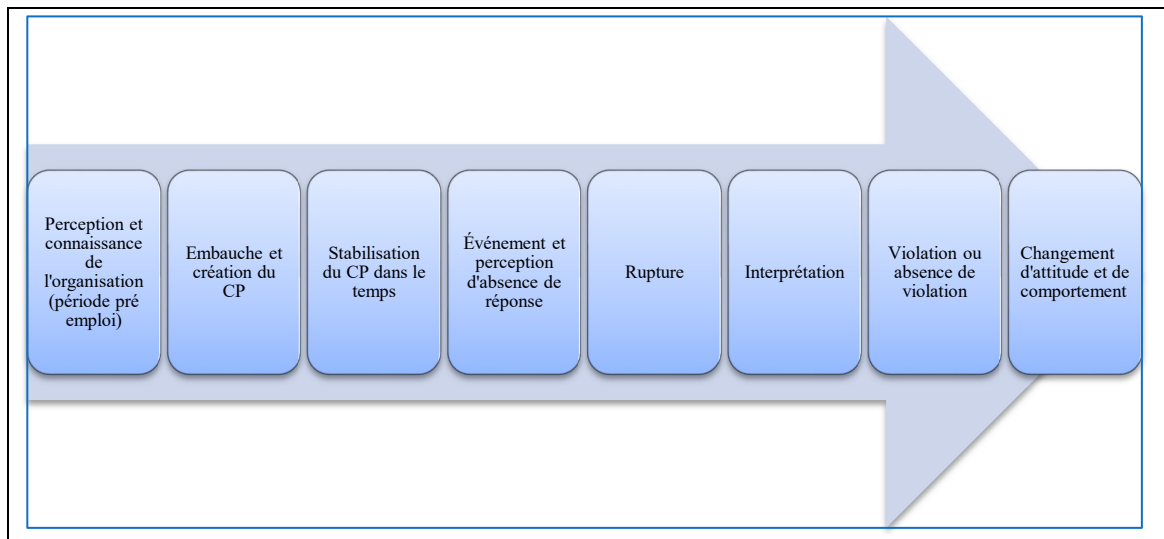
La recherche de Morrison et Robinson (1997) soulève l'importance de l'interprétation et de l'intentionnalité dans le développement de la rupture et de la violation. La compréhension et l'attribution causale perçue par l'employé peuvent entraîner une rupture ou une violation suite à une absence de réponse à une obligation. Ainsi, il est possible de mettre en cause l'effet de l'attribution causale au contexte économique, social et politique comme motif de manquement aux engagements. L'attribution à de telles causes externes, comme ce peut être le cas dans le Réseau de la santé et des services sociaux, aura moins d'impact sur le contrat qu'une négligence du gestionnaire. Toujours selon les concepts d'interprétation et d'intentionnalité, les styles organisationnels et les styles de gestion sont susceptibles d'être perçus différemment selon les pays et les cultures, tout comme ce peut l'être selon des facteurs individuels ayant ainsi des impacts différents sur les employés. Dans la section qui suit, seront examinés certains de ces facteurs individuels influençant les différents processus liés au CP. À la figure 2.2 sont repris les éléments présentés ici pour fournir une représentation

schématisée du processus de création, de développement, de rupture et de violation du CP.

Processus de développement du CP

La figure 2.2 offre une représentation schématique du processus de création, de développement et de rupture ou violation du CP. Afin d'apprécier celle-ci, il importe de préciser qu'un individu, avant son entrée en fonction dans une nouvelle organisation, porte un bagage d'expériences (Rousseau, 2001), de connaissances (Rousseau, 2001) et s'avère socialisé (Liu, Cho et Seo, 2011 ; Thomas, Au et Ravlin, 2003) dans un environnement donné susceptible d'influencer sa perception initiale de l'organisation.

Figure 2.2
Représentation du processus de création, de développement, de rupture et de violation du CP



Le processus de formation, de développement et de maintien, ou non, du CP peut être compris comme cette séquence événementielle. De façon plus précise, un individu, avec ses traits de personnalité, est influencé par les valeurs sociales et culturelles de son environnement. Il considère un milieu de travail en fonction de ses construits et en

fonction de ses expériences personnelles et professionnelles antérieures. Déjà, avant de débiter dans une organisation, il se fait une représentation de l'organisation grâce à sa connaissance du milieu et grâce à ses rencontres avec les agents organisationnels chargés du recrutement (Rousseau, 1989, 2001). Déjà, le processus de formation du CP est commencé. Puis, lors de son accueil et de son intégration, il rencontre ses supérieurs et collègues qui transmettront des signaux (Middlemiss, 2011; Rousseau, 2001), messages verbaux ou non verbaux. Dans le temps, il y a stabilisation du CP (Rousseau, 2001). Lorsqu'il est enfin stabilisé, c'est-à-dire que l'individu a validé le contenu de son CP auprès de collègues et par son expérience dans l'organisation, le CP se rigidifie. Constitué de croyances, ce CP lui permet d'évaluer son milieu (Rousseau, 2001) et les actions de la partie prenante du CP. Cette évaluation organisationnelle amène l'individu à faire sa lecture des événements et des décisions prises, cette évaluation subjective et individuelle est susceptible de provoquer une rupture du CP. Une évaluation négative mène donc à une déception, c'est-à-dire une perception d'absence de réponse à une obligation organisationnelle, et ainsi, à une rupture du CP. Selon son interprétation de cette absence de réponse, il est susceptible de vivre une émotion plus intense provoquant alors une violation du CP. C'est ainsi, suite à cette rupture ou cette violation, que des changements dans ses attitudes et comportements sont susceptibles d'être observés.

2.7 FACTEURS INFLUENÇANT LES PROCESSUS INHÉRENTS AU CP

Un peu plus haut était présenté le processus de développement du CP. Ce processus de développement du CP subit différentes influences en fonction du cheminement de l'individu. Ainsi, il était possible de faire une classification des facteurs qui sont influents et pertinents au sujet à l'étude, de la façon suivante : les facteurs individuels, les facteurs environnementaux et les facteurs organisationnels. Cette classification non exhaustive des facteurs influents permet de préciser le processus de développement du CP, précisant des sources d'influences à son contenu. Ces influences faciliteront la compréhension des facteurs pouvant mener à la rupture du CP.

2.7.1 Facteurs individuels

Les différences identifiées selon les prédispositions individuelles, le genre, l'âge et le niveau de scolarité permettent de développer une meilleure compréhension du CP des employés d'un établissement de santé. Elles permettent de cerner des divergences et des convergences dans le CP des individus, soit dans son développement et sa constitution. Elles sont également des variables qui peuvent devenir des pistes de réflexion, pour un gestionnaire, dans sa compréhension du CP des employés. Ces facteurs individuels qui influencent la composition du CP sont donc présentés ici bien qu'ils ne constituent pas des facteurs ciblés dans cette recherche tel qu'illustré plus loin, dans le schéma intégrateur (figure 2.3).

2.7.1.1 Traits de personnalité

Dans son étude, Massingham (2013) indique que les gens amicaux, affirmatifs, extravertis, consciencieux, imaginatifs, disciplinés, organisés, aventuriers et intellectuels, sont plus susceptibles de développer un CP stable s'ils sont dans un milieu de travail offrant cette possibilité. Il soutient également que les employés chez qui on observe un besoin de changement en termes de développement professionnel sont des employés qui perçoivent plus positivement les possibilités qu'offre l'organisation. Ces traits individuels sont ainsi influents sur les obligations organisationnelles perçues comme importantes dans la composition du CP et sur ce qui motive les réactions face à des actions organisationnelles.

En plus de ceux suggérés par Massingham (2013), Orvis, Dudley et Cortina (2010), considèrent qu'un des traits de personnalité méritant une attention particulière dans le domaine de la relation d'emploi est la *sensibilité consciencieuse (conscientiousness)*, laquelle se caractérise par l'efficacité et l'organisation en opposition à la négligence et l'insouciance (*efficient/organized vs. easy-going/careless*). Cette sensibilité est un trait où des employés tendent à remarquer et à réagir aux événements négatifs alors que

d'autres tendent à remarquer et réagir davantage aux événements positifs. De telle sorte, certains employés tendent à la vengeance alors que d'autres tendent à la coopération. De plus, la sensibilité modérerait le lien entre la rupture et l'intention de départ, la loyauté et la satisfaction au travail (Orvis, Dudley et Cortina, 2010). Cette variable rappelle la notion de vigilance proposée par Robinson et Morrison (2000), où la vigilance amène un individu à porter attention à son environnement et à en être affecté. La sensibilité consciencieuse devient ainsi un trait qui influence la composition du CP servant à évaluer les actions organisationnelles.

Un autre trait individuel lié à l'état du CP est le *locus de contrôle* (Hermida et Luchman, 2013). Il est également appelé dans la littérature le centre de contrôle (Rotter, 1966). Le locus de contrôle est un concept qui marque les divergences individuelles relatives à la perception des causes de réussite et des déterminants du cours de la vie. Pour certains, les causes et les déterminants proviennent de facteurs externes (locus de contrôle externe) et pour d'autres, les causes et déterminants de la vie tendent à dépendre d'eux-mêmes (locus de contrôle interne) (Rotter, 1966).

L'auto contrôle, qui consiste en la disposition individuelle d'auto régularisation de ses comportements, constitue une autre caractéristique qui semble influencer le CP (Bordia, Restubog et Tang, 2008) et l'évaluation faite par les employés de l'environnement de travail. Dans l'article d'Alongi (2011), l'auto contrôle est relevé comme variable modératrice des comportements violents et de la rupture du CP. L'auto contrôle est également un facteur influençant la façon dont les gens perçoivent l'équité organisationnelle (*Ibid.*).

Peu étudiée par la théorie du CP dans les écrits consultés, la confiance personnelle, une caractéristique individuelle, est abordée par Alongi (*Ibid.*). Selon ce dernier, la personne confiante serait moins « encline à percevoir une rupture » (*Ibid.*, p. 6). Selon ce même auteur (*Ibid.*), cette caractéristique individuelle est susceptible d'influencer les

perceptions individuelles, les relations interpersonnelles et les attitudes dans un contexte de changement organisationnel.

Il faut également rappeler des prédispositions individuelles proposées par Perry (1996) concernant la motivation au service public, elles sont : l'attraction au public, l'engagement aux intérêts publics, la justice sociale, l'auto sacrifice et la compassion comme autres traits qui concernent les employés du secteur de la santé. Ces variables influencent la compréhension qu'ont les individus du milieu où ils exercent et sous-entendent des convergences dans le CP des individus selon leur milieu de travail.

Il ressort des études que le CP est influencé par des prédispositions individuelles telles que la sensibilité consciencieuse (Walsingham, 2013), l'auto contrôle (Alongi, 2011) et le locus de contrôle (Chiu *et al.*, 2005). Ces traits individuels jouent un rôle déterminant sur les perceptions des individus. Ils influencent les perceptions d'obligations et l'évaluation de leur réalisation. Ils sont également susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements lorsque les individus sont en présence d'une rupture et d'une violation de CP.

2.7.1.2 Genre

Un autre facteur individuel qui est susceptible d'influencer la composition des termes contenus au CP est le genre. Selon les résultats de recherches, les femmes accordent plus d'importance aux obligations organisationnelles que les hommes (Bellou, 2009). Elles portent également plus d'attention aux relations interpersonnelles, à la gratitude et à l'équilibre vie personnelle-travail (*Ibid.*). Les hommes, eux, dans leur CP, considèrent davantage l'implication dans les décisions, les règles claires et l'autonomie au travail (Bellou, 2009). Ces résultats de recherche corroborent et ajoutent aux propos de Dulac (2005) et Rousseau (1989) qui indiquent que le CP est influencé par les expériences vécues. Ils y réfèrent en abordant les expériences professionnelles.

Cependant, il semble que les expériences sociales vécues, à titre d'homme ou de femme, sont également influentes dans la composition du CP.

2.7.1.3 Âge et génération

L'âge et la génération des employés prennent également de l'importance dans la composition du CP. Bellou (2009) les examine par groupes d'âge et remarque que les 35-45 ans accordent davantage d'importance à la supervision, à la justice, à l'autonomie, à la communication honnête, au développement et à la formation, à la sécurité d'emploi et au soutien des superviseurs (Bellou, 2009) que les individus des autres groupes d'âge. Le contenu du CP serait également lié aux générations et à l'avancement de carrière (Bellou, 2009 ; Hess et Jepsen, 2009). À cet effet, les *baby-boomers* auraient davantage d'attentes organisationnelles, transactionnelles et relationnelles, que les gens des générations X et Y (Hess et Jepsen, 2009). L'âge apparaît également comme un facteur important quant au contenu du CP : la flexibilité d'horaire serait une composante plus importante pour les 18-34 ans (Bellou, 2009), alors que les 55 ans et plus privilégient la participation dans la prise de décision, l'information constante et le soutien des supérieurs et collègues (Hess et Jepsen, 2009).

2.7.1.4 Scolarité et expérience professionnelle

Mise en lien avec différentes variables par les auteurs, la scolarité des employés apparaît être un facteur qui influence la composition du CP. En effet, parmi les 41 items composant le PCI développé par Rousseau (1989), dix (10) items diffèrent selon la scolarité des employés. Les gens dont le niveau de scolarité est égal ou supérieur au niveau collégial ont des attentes plus élevées pour huit (8) de ces dix (10) items divergents (récompenses basées sur la performance, opportunités d'avancement, formation continue, contenu du travail, gratitude pour contributions particulières, description de tâches claire, récompenses pour augmentation de performance, implication dans les décisions, informations régulières sur les difficultés ou situations

affectant l'établissement, soutien des collègues pour les difficultés liées au travail) (Bellou, 2009). De plus, ceux avec un niveau de scolarité plus bas accordent davantage d'importance au soutien et au développement continu (*Ibid.*).

2.7.1.5. Processus motivationnel, comme facteur individuel influençant le CP

Considérant l'impact de la motivation sur les attitudes et comportements, considérant aussi les résistances possibles aux changements qu'entraîne une fusion d'établissements, il apparaît important de souligner l'influence du processus motivationnel (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000) sur le contenu et la complétude du CP (Battisti, Fraccaroli, Fasol et Depolo, 2007).

L'information permettant à un employé de comprendre et se faire un rationnel derrière un changement, la possibilité de faire des choix dans les tâches et les émotions qu'entraînent les tâches demandées sont autant de facteurs favorisant la motivation et pouvant être influencées par les pratiques de gestion (Gagné *et al.*, 2000). Les obligations organisationnelles que sont la participation à la prise de décisions, la communication et l'implication peuvent ainsi être mises en lien avec l'information et la possibilité de faire des choix. Des liens peuvent être faits entre les facteurs motivationnels et les obligations organisationnelles perçues comme importantes aux employés. La motivation paraît favorable à la complétude du CP et les facteurs qui s'y rattachent s'apparentent, eux, à des obligations mentionnées dans le PCI de Rousseau (1989). Ainsi, le processus motivationnel est considéré ici, comme un facteur individuel influençant la composition du CP et la complétude du CP bien qu'il puisse être lié aux pratiques organisationnelles. Le tableau 2.11 à l'annexe A présente une synthèse des principaux facteurs individuels et de leur influence sur le développement et le contenu du CP.

Bien que le CP soit tributaire de certaines caractéristiques et certains processus individuels, il est également susceptible d'être influencé par le milieu de travail.

L'influence de ces facteurs, autres que ceux individuels, est présentée dans la section qui suit.

2.7.2 Facteurs organisationnels

Selon différentes études, des liens peuvent être faits entre le CP des individus et leur milieu de travail. Ces études seront maintenant examinées en considérant l'influence du statut d'emploi, de l'horaire de travail, et du secteur d'activité sur le CP.

2.7.2.1 Statut d'emploi et horaire de travail

L'horaire de travail (ex. : temps plein ou temps partiel) et le statut d'emploi (ex. : statut d'étudiant ou statut régulier) influenceraient de manière significative le CP (Conway et Briner, 2002 ; Feldman, 1990 ; Saba, Blouin et Lemire, 2005). En effet, il semble y avoir des constantes dans la composition du CP des individus ayant un emploi à temps plein tout comme dans la composition de ceux ayant un emploi à temps partiel (Saba, Blouin et Lemire, 2005). De la même façon, il semble y avoir des distinctions entre le contenu du CP d'un étudiant et celui d'un employé régulier pour un même emploi (*Ibid.*). Il est également remarqué que la variance des comportements suite à une rupture du CP est plus élevée lorsqu'elle est en lien avec le statut d'étudiant que lorsqu'elle est en lien avec les horaires de travail (*Ibid.*). Ceci confirme donc l'importance de préciser les obligations contenues au CP selon les différents statuts d'emploi et les horaires de travail, afin d'en faciliter la gestion par la suite.

2.7.2.2 Secteur d'activité

Des distinctions dans le CP des employés s'observent également selon leur secteur d'activité, notamment entre les secteurs publics et privés (Bellou, 2007 ; Willem, De Vos et Buelens, 2010). Ainsi, les gens du secteur public accorderaient moins d'importance au développement de carrière et aux récompenses financières dans leur

CP (Willem, De Vos et Buelens, 2010). Une étude faite par Bellou (2007), relève également des écarts pour deux des dix dimensions du CP entre les gens des secteurs publics et privés : la participation aux décisions de l'organisation et la possibilité d'avancement (être traité de façon juste et offrir de façon égalitaire des opportunités). Ces deux dimensions sont plus importantes pour les employés du secteur public que pour ceux du secteur privé (Bellou, 2007). Le tableau 2.3 permet d'apprécier les caractéristiques importantes pour les employés selon les secteurs d'activités.

Tableau 2.3
Les caractéristiques importantes aux employés selon les secteurs d'activités

Secteur public	Secteur privé
Participation aux décisions	Développement de carrière
Possibilité d'avancement équitale	Récompenses financières
Contenu du travail	Contenu du travail
Équilibre	Équilibre
Climat social	Climat social

Source : Willem, A., De Vos, A. et Buelens, M. (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275-302 et Bellou, V. (2007). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resource management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349.

Enfin, Castaing et Roussel (2006) étudient l'implication affective dans la fonction publique. Ils observent que l'évaluation des obligations de gestion est davantage corrélée à l'implication affective que l'évaluation des obligations de service public. Ce qui nuance l'influence du secteur sur un des enjeux liés au CP, soit l'implication affective, mais confirme l'importance de l'évaluation des obligations contenues au CP des individus de ce secteur.

Tel que les études examinées ici permettent de le constater, des distinctions entre les CP existent et se caractérisent en fonction de facteurs liés à des composantes organisationnelles : le statut qu'a un employé (temps plein et temps partiel, régulier et

étudiant) et le secteur d'activité. Le tableau 2.4 résume les principaux résultats significatifs au CP et répertoriés dans la littérature à cet égard.

Tableau 2.4
Synthèse des facteurs organisationnels pertinents à la problématique et influençant la composition du CP ou son développement

Variable(s)	Relation	Auteur(s)
Secteur d'activité	Parmi les obligations contenues au CP, les gens du secteur public accorderaient plus d'importance à la participation aux décisions et à la possibilité d'avancement que les gens du secteur privé	Bellou (2007)
	L'évaluation des obligations de gestion est davantage corrélée à l'implication affective que les obligations de service public dans le CP des gens exerçant dans le secteur public	Castaing et Roussel (2006)
	Parmi les obligations contenues au CP les gens du secteur public accordent moins d'importance au développement de carrière et aux récompenses financières que les gens du secteur privé	Willem, De Vos et Buelens (2010)
Statut d'emploi	Il existe des constantes dans les CP des individus selon leur statut (statut étudiant ou régulier)	Saba, Blouin et Lemire (2006)
Horaire de travail	Il existe des constantes dans le CP des individus selon l'horaire de travail, temps plein et temps partiel)	Saba, Blouin et Lemire (2006)

2.7.3 Facteurs environnementaux

La réaction des individus varie selon les perceptions qu'ils ont des obligations en défaut. Cette perception peut être influencée à son tour par certains facteurs dont les valeurs culturelles d'une société (Liu, Cho et Seo, 2011 ; Thomas, Au et Ravlin, 2003 ; Zhao et Chen, 2008) et son contexte sociopolitique (Cullinane et Dundon, 2006). Ces facteurs

sont, eux aussi, susceptibles d'influencer la composition du CP tout comme son état de complétude, de rupture ou de violation. Dans la section qui suit seront abordés ces facteurs et leur influence sur le CP.

2.7.3.1 Valeurs culturelles

Les valeurs culturelles d'une société influencent la composition du CP (Liu *et al.*, 2011; Zhao *et al.*, 2008), et ce, en plus des facteurs individuels et organisationnels identifiés plus haut. Dans cet ordre d'idée, Liu *et al.*, (2011) font l'étude des impacts du CP et du soutien organisationnel sur les comportements en Corée du Sud. Ils mentionnent, dans leur revue des écrits, des distinctions entre des données recueillies dans les pays occidentaux (*Western countries*) et des données recueillies en Corée. Ils considèrent ainsi la variable culturelle d'une société dans leur étude. Il semble que la relation entre la satisfaction au travail et les comportements organisationnels qui se confirment en Amérique du Nord ne soit pas confirmée en Corée du Sud (Kim, 2009 dans Liu *et al.*, 2011). Il ressort donc de cette étude que les valeurs culturelles influencent les perceptions des individus (Rousseau, 1995, 2001) et ainsi la composition du CP. De la même façon, l'évaluation d'une déception face à une obligation organisationnelle et l'évaluation de la rupture ou de la violation du CP menant aux changements d'attitude et de comportements n'a pas le même impact partout. Zhao *et al.* (2008) confirment cette observation alors qu'ils comparent des échantillons aux États-Unis et en Chine. Ils en viennent à relever des distinctions selon les valeurs individualistes et collectivistes d'une société. Thomas *et al.* (2003) suggèrent aussi cette distinction des valeurs individualistes et collectivistes comme valeurs culturelles. Ils précisent à ce sujet qu'elles ont des influences sur les cognitions et motivations, et ainsi, sur le CP lui-même (Thomas *et al.*, 2003).

Ainsi en cohérence, les études de Liu *et al.* (2011), Thomas *et al.* (2003) et Zhao *et al.* (2008) considèrent l'influence individualiste et collectiviste comme des valeurs culturelles derrière les cognitions et les motivations. Ces derniers auteurs précisent que

les ressources humaines et capitales tout comme les processus sociaux de régulation tels que les lois et coutumes fixent des limites sociales au CP (Thomas *et al.*, 2003). Le CP « est formé à l'intérieur d'une zone négociable créée par des facteurs sociaux et des facteurs liés aux firmes » (*Ibid.*, p. 453).

2.7.3.1 Contexte social, politique et économique

Cullinane et Dundon (2006) portent leur attention sur diverses critiques et questions en suspens ; ils suggèrent que « les pensées et l'attribution de sens (*sense making*) soient des constructions sociales conditionnées par des influences hégémoniques » (Gramsci, 1971 dans Cullinane *et al.*, 2006, p. 16). Les auteurs soulignent que le paradigme néolibéral particulièrement présent est susceptible d'être un facteur déterminant sur le système de valeurs des individus (Habermas, 1978 ; Foucault, 1980 dans Cullinane *et al.*, 2006). Les auteurs avancent que les structures sociales hiérarchiques comme le système de distribution des richesses sont une élévation implicite dans la littérature portant sur le CP. Ils relèvent que les besoins et attentes des employés suivent ces valeurs sous-entendues dans la construction du CP. Ils mentionnent également l'importance de l'idéologie et perçoivent le CP comme une construction idéologique. La conception contemporaine de la relation d'emploi et de la nouvelle relation d'emploi suppose une vision encore normative et idéologique du CP (Keenoy, 1997). Morrison et Robinson (2007) quant à eux, apportent un angle différent à l'influence des facteurs environnementaux. Ils considèrent l'influence de la compréhension individuelle de ces facteurs environnementaux sur le CP. Ils suggèrent que le contexte économique et social, lorsqu'il permet à un employé de justifier l'absence de réponse à une obligation organisationnelle, peut amener l'employé à comprendre l'absence de réponse et ainsi, avoir une réaction différente qu'une absence de réponse organisationnelle basée sur la négligence ou la mauvaise intention.

Ces réflexions des auteurs sur l'importance des structures sociales, idéologiques, économiques et des systèmes sociopolitiques relativement au CP ajoutent aux

recherches mentionnées plus haut concernant l'influence des facteurs individuels et organisationnels sur le CP. Cette influence de l'environnement sur le CP complète effectivement la vision individuelle et organisationnelle du CP. Le tableau 2.5 présente une synthèse des facteurs environnementaux significatifs qui influencent la composition ou l'état du CP à partir des informations recensées dans la littérature.

Tableau 2.5
Synthèse des facteurs environnementaux pertinents à la problématique et influençant la composition du CP ou son développement

Variable(s)	Relation	Auteur(s)
Culture occidentale	La culture influence la relation entre satisfaction au travail et comportements organisationnels (la satisfaction et les comportements organisationnels plus affectés par les valeurs et influences occidentales)	Liu, Chio et Seo (2001)
Contexte économique et social	Le contexte économique et social justifiant l'absence de réponse à des obligations organisationnelles peuvent amener à réagir différemment qu'une absence de réponse liée ait la négligence ou la mauvaise intention	Morrison et Robinson (2007)
Valeurs culturelles d'une société	Les valeurs culturelles influencent les cognitions et motivations influençant le CP	Thomas, Au et Ravlin (2003)
	Les valeurs individualistes et collectivistes sont modératrices entre l'âge et le type de CP	Zhao et Chen (2008)

Si les facteurs individuels, organisationnels et environnementaux tels que les valeurs culturelles influencent le développement du CP, ils doivent influencer les choix dans les styles et pratiques de gestion. Le contexte culturel et social exerçant une influence sur ce qui est perçu comme important par les employés, il devrait clarifier les choix dans les pratiques de gestion. Bien qu'aucune étude sur le sujet n'a pu être recensée, certaines permettent d'apporter un éclairage sur le lien entre le CP et les gestionnaires, indépendamment des facteurs qui l'influencent.

2.8 CP, ENTRE EMPLOYÉS ET GESTIONNAIRES

Un état des connaissances portant sur les parties prenantes du CP sera présenté pour ensuite, préciser leur rôle et leurs obligations respectives.

2.8.1 Parties concernées

Tel que mentionné plus haut, il est entendu dans les propos des chercheurs que le CP se situe entre un employé et son organisation employeur. Dans la compréhension du terme *organisation*, il est entendu que les promesses perçues et les obligations concernées impliquent les communications et échanges faits par des supérieurs de l'employé. Selon les études, on fait référence aux communications faites par les supérieurs immédiats (Dabos et Rousseau, 2004 ; Tekleab et Taylor, 2003), tout comme aux communications faites par les gestionnaires de plus haut niveau et celles faites par les agents de ressources humaines (Robinson et Morrison, 2000). L'utilisation du terme organisation est donc définie selon les recherches en fonction de l'opérationnalisation de ce terme et varie d'une recherche à l'autre. Un poste hiérarchique seul peut difficilement répondre au terme organisation. Tel que Dabos et Rousseau (2004) l'ont mentionné, « un supérieur immédiat ou un haut supérieur ne peut être identifié avec certitude comme l'agent organisationnel concerné par le CP » (Dabos et Rousseau, 2004, p. 52).

La compréhension du terme organisation fait donc place à des divergences d'opinions. Des auteurs tels que Guest et Conway (2000) s'interrogent sur cet aspect de la conceptualisation de l'organisation. Des chercheurs considèrent l'organisation comme une entité (Levinson *et al.*, 1965). Certains autres refusent cette conception de l'organisation comme un collectif (Herriot, Manning et Kidd, 1997 ; McInnis, 2012). Enfin, certains auteurs ne considèrent pas l'opérationnalisation de l'organisation comme une question cruciale partant du principe que le CP est le résultat de la perception de l'employé, qu'importe *qui* représente l'organisation (Mark, 2011, dans McInnis, 2012). Lemire (2005) présente pour sa part, une lecture basée sur la théorie des systèmes de la gestion des ressources humaines et du CP. Ce modèle permet

« d’appréhender la réalité fonctionnelle en précisant les principaux éléments qui composent la fonction publique (ou une organisation) » (Lemire, 2005, p. 64) et considère les interactions et interdépendances (*Ibid.*) dans les relations.

2.8.2 Divergences entre les parties concernées

Le processus de formation du CP débute avant l’entrée de l’employé dans l’organisation et se complète durant les échanges avec les supérieurs et collègues. Cette formation du CP est influencée par différents facteurs. Le CP est stabilisé dans le temps, toutefois, comme il permet notamment d’évaluer et juger les d’obligations répondues, il est à risque d’être en rupture si l’employé considère que l’organisation n’a pas rempli ses obligations. De plus, lorsque survient des changements, le CP devient plus malléable puisque dans l’anticipation des changements, le travailleur est conscient que les attentes et promesses contenues dans le CP sont sujet à changement. Les divergences entre employés et gestionnaires susceptibles d’influencer le CP seront examinées ici et les autres facteurs susceptibles de l’influencer, tels que les changements organisationnels, seront abordés dans les sections qui suivent.

2.8.2.1 Différences entre les employés et les gestionnaires

La construction et le maintien du CP sont liés à l’échange entre deux parties, l’employé et l’organisation (employeur ou gestionnaire). Ainsi, la compréhension commune des obligations réciproques (Rousseau, 2003) est importante à la gestion du CP. Avant de présenter des données sur l’effet des styles et pratiques de gestion, il est intéressant d’apporter un éclairage sur les écarts entre les perceptions des employés et celles des employeurs relativement au CP, ce qui est présenté ici.

Guerrero (2004) rappelle l’étude de Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino (2002) qui soutient que la différence entre les perceptions des employés et des gestionnaires sur leurs obligations mutuelles explique davantage les changements de comportements des

employés que la perception de rupture du CP. Cette étude soulève ainsi l'importance des mesures réalisées avec des gestionnaires et des employés distinctement. Winter et Jackson (2006) examinent également la perspective des employés et des employeurs sur l'état du CP. Ils ont procédé à l'analyse du contenu du CP à partir des variables suivantes : confiance, équité, salaire, reconnaissance, transparence et communication. Ils ont observé la description qu'en font les employés et les employeurs. Ainsi, bien que ces deux derniers partagent une compréhension commune du CP et de son état, il semble qu'il y ait des distinctions dans les causes identifiées pour en justifier l'état. Dans le cas des aspects transactionnels du CP, les gestionnaires seniors justifient les déceptions par des construits « rationnels et mettent l'emphasis sur les contraintes de ressources et les considérations financières » (Winter et Jackson, 2006, p. 427). En contrepartie, les employés attribuent ces déceptions par des « explications émotionnelles, par des styles de gestion et par un faible niveau de reconnaissance et de rétroaction » (*Ibid.*, p. 427).

Des obligations contenues au CP sont liées aux employés alors que d'autres relèvent des gestionnaires. L'identification de ces obligations organisationnelles précise ce qui est attendu de chacune des parties. Ces connaissances faciliteront la compréhension des styles et des pratiques de gestion nécessaires à l'étude des obligations importantes aux parties prenantes. Ainsi, à titre indicatif, des obligations liées aux promesses des gestionnaires sont la rémunération et rétribution, le contenu du travail, le climat de travail et l'équité, comprenant entre autres les relations avec les pairs et les supérieurs, les conditions matérielles de travail, comprenant entre autres la formation, les ressources. Quant aux obligations des employés, elles peuvent être l'altruisme et l'esprit d'équipe, comprenant les comportements extra rôles, les comportements citoyens, la gestion de son employabilité, la performance minimale au travail et la loyauté (Rousseau, 1989 ; 2000)

Une absence de réponse à une de ces obligations peut provoquer des réactions différentes chez les individus. L'importance des obligations réciproques doit pouvoir être mesurée, tout comme la perception de respect (réponse) de l'obligation, comme

c'est le cas dans le PCI. Les échanges employé-employeur et la perception des échanges de contributions et rétributions qui s'y lient comportent des enjeux pour le CP. Ainsi, les styles et les pratiques de gestion influencent la création, mais aussi la rupture et la violation du CP. La section qui suit présente les impacts sur les attitudes et comportements des ruptures et des violations du CP pour en venir, dans la section suivante, aux impacts des styles et pratiques de gestion sur ce dernier.

2.9 ÉTAT DU CP ET IMPACTS SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS

Plusieurs recherches (Rousseau, 1989, Morrison et Robinson, 1995 ; Zhao, Wayne, Glibowski et Bravo, 2007) ont examiné les effets de la rupture et de la violation du CP, quelques autres ont examiné les impacts positifs du respect des obligations et de l'intégrité du CP sur les attitudes et comportements, ce qui est présenté ici. Il est important de connaître les changements individuels qui accompagnent une rupture afin d'être en mesure de la dépister et d'évaluer les coûts organisationnels qu'elle entraîne.

2.9.1 Conséquences d'une rupture ou d'une violation sur les attitudes et comportements au travail

Les réactions d'un employé, suite à une rupture ou à une violation du CP, peuvent être multiples. Elles suivent un événement qui a amené un employé à faire le constat qu'une obligation n'a pas été respectée. Concrètement, au sein de l'organisation, les conséquences d'une rupture ou d'une violation du CP s'observent en termes d'attitudes et de comportements (Zhao, Wayne, Glibowski et Bravo, 2007). Ces conséquences seront traitées dans la présente section.

Les réactions affectives représentent « l'expérience émotionnelle de l'employé suivant un événement organisationnel significatif » (*Ibid.*, p. 650). Cette réaction émotive représente la violation du CP qui génère la frustration, la colère et la perte de confiance (Morrison et Robinson, 1997). Selon Morrison et Robinson (1997), le scepticisme, le

cynisme et l'hostilité sont des indicateurs de la perte de confiance dans la relation entre l'employé et l'employeur.

Les attitudes reposent quant à elles sur l'évaluation que les employés font de leur employeur et de leur milieu de travail (Zhao *et al.*, 2007). Elles comprennent autant la satisfaction au travail que l'engagement organisationnel et l'intention de départ (*Ibid.*). Ces attitudes sont tributaires de l'évaluation positive ou négative faite par les employés devant un employeur ou une situation. La déception devant l'organisation ou l'employeur, suite à une rupture ou une violation, entraîne ainsi des changements d'attitude chez l'employé.

Les comportements suivent également la rupture ou le respect du CP et constituent des réactions ayant des impacts tangibles sur l'organisation (*Ibid.*). Ces comportements peuvent autant être un départ volontaire, un changement dans les comportements organisationnels citoyens ou un changement dans la performance attendue (*in-role performance*) (Lester *et al.*, 2002 ; Zhao *et al.*, 2007).

2.9.2 Effets de la rupture et de la violation sur les attitudes et les comportements

Dans la section qui suit seront présentés les attitudes et comportements relevés dans les écrits comme des manifestations d'une rupture ou d'une violation, des indicateurs de l'état du CP.

2.9.2.1 Impacts sur les attitudes

Des changements dans les attitudes des employés peuvent être le reflet de l'état du CP. Le cynisme, la confiance, l'engagement, l'implication, l'intention de départ, la satisfaction, l'état émotionnel et la santé psychologique sont des attitudes susceptibles de changer selon l'état du CP et seront présentés dans les sections qui suivent.

Cynisme

Bien que El Bedoui Tlik (2010) représente le cynisme comme étant un comportement qui peut être favorable ou non à l'organisation par la participation à la vie politique de l'organisation (El Bedoui Tlik, 2010, p. 99), Johnson et O'Leary-Kelly (2003) parlent, eux, d'attitude lorsqu'ils font référence au cynisme comme signe d'une diminution du bien-être au travail suite à une rupture du CP. On y réfère comme à une incrédulité face aux décisions ou actions d'un tiers (Dufour et Saba, 2009). Cette compréhension du cynisme ramène à la déception devant l'absence de réponse à une obligation du CP, l'absence d'action provoquant la rupture.

Confiance

Une autre réaction susceptible de nuire à une organisation suite à une rupture du CP est la perte de confiance d'un employé. La confiance organisationnelle représente, selon Mullenbach-Servayre (2009), la confiance qu'un employé accorde à son organisation. Zhao *et al.* (2007) ainsi que Lapalme (2006) confirment par leurs recherches le lien entre rupture du CP et perte de confiance. Ces derniers auteurs suggèrent que cette relation entre les deux entraîne un sentiment de trahison et peut favoriser une intention de vengeance. La confiance constitue donc une composante importante dans la relation d'échange entre l'employé et l'organisation. La confiance est, selon Guest (2004), non seulement liée directement à l'état du CP, mais constitue aussi une variable « médiatrice entre le respect ou la rupture du CP et ses conséquences comportementales » (Guest, 2004, p. 549).

Engagement

Selon les études, l'engagement est divisé sous trois dimensions : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé (Meyer et Allen, 1991). Dans sa globalité, l'engagement constitue un concept qui réfère à « l'attachement émotionnel, à

l'adhésion aux buts et aux valeurs » (Mullenbach-Servayre, 2009, p. 7), il fait référence « à la perception des coûts associés au départ de l'organisation » (*Ibid.*, p. 7), il exprime le devoir d'y rester.

L'engagement est considéré comme une variable négativement liée à la rupture du CP; selon Zhao *et al.* (2007), une rupture du contrat transactionnel a un impact plus grand sur l'engagement organisationnel qu'une rupture du contrat relationnel. Chambel et Oliveira Cruz (2010) suggèrent également que la rupture du CP engendrée par la privation de ressources mutuellement convenues entraîne une réduction de l'engagement des employés. Des auteurs, dont El Akremi et Ben Ameer (2005) suggèrent que l'engagement affectif, tout comme l'engagement normatif sont des variables médiatrices de la rupture et de l'intention de départ, ce qui révèle son importance. Un lien direct et négatif entre la rupture et l'engagement affectif et normatif est aussi remarqué (El Akremi et Ben Ameer, 2005) bien qu'ont n'ai pu établir de lien entre la rupture et l'engagement calculé. L'importance de l'engagement est aussi documentée par Lapalme (2006) ainsi que par Topa Cantisano et Morales (2010) qui suggèrent un lien entre l'engagement et les comportements discrétionnaires.

Intention de départ

Les impacts de la rupture et de la violation du CP auraient également des impacts sur l'intention de départ (El Bedoui Tlik, 2010). Des résultats de recherche (El Bedoui Tlik, 2010 ; Zhao *et al.*, 2007) précisent que les intentions de départ sont davantage affectées par une rupture des obligations transactionnelles que par une violation (El Bedoui Tlik, 2010). Zhao *et al.* (2007) vont dans la même direction sans toutefois distinguer la violation de la rupture. Ainsi, leurs travaux indiquent une relation négative et directe entre l'engagement organisationnel et l'intention de départ. D'autres variables influentes, telles que le sentiment d'équité et la justice organisationnelle dont la justice procédurale seraient en lien avec l'intention de départ à la suite de la rupture de CP (Chênevert, Charest et Simard, 2007 ; El Bedoui Tlik, 2010).

Les changements d'attitude comportent un coût organisationnel. L'intention de départ d'un individu peut agir sur la motivation d'un groupe. Les attitudes sont, dès lors, importantes à considérer dans l'étude du CP particulièrement dans l'observation d'un milieu à risque de rupture du CP tel que le milieu à l'étude.

Satisfaction au travail, état émotionnel et santé psychologique

Un effet régulièrement relevé dans les écrits est la diminution de la satisfaction au travail suite à l'absence de réponse à une ou plusieurs obligations. Bunderson (2001), Turnley et Feldman (2000) et Tekleab et Taylor (2003) sont autant d'auteurs ayant relevé ce lien entre la rupture du CP et la satisfaction au travail.

Un autre effet à l'absence de réponse à une obligation est l'état émotionnel (Gakovic et Tetrick, 2003 ; Parzefall et Hakanen, 2010 ; Schaufeli et Bakker, 2004). Des études précisent la notion d'état émotionnel en étudiant plutôt la fatigue émotionnelle (Gakovic et Tetrick, 2003) et suggèrent un lien entre la réalisation des obligations organisationnelles contenues au CP et la fatigue émotionnelle. Ce dernier lien se confirme lorsque cette relation est liée à la demande de performance (*Ibid.*). Notons également que l'état du CP est mis en relation avec la santé psychologique et l'épuisement professionnel. Selon des résultats de recherche (Parzefall et Hakanen, 2010), la complétude du CP est associée positivement à la santé psychologique au travail. De la même façon, un lien positif entre l'épuisement professionnel et la rupture ainsi qu'un lien négatif entre le bien-être au travail et la rupture du CP étaient observés (Schaufeli et Bakker, 2004). Il se confirme ainsi que le bien-être des employés est influencé par l'état du CP.

Coûts des attitudes défavorables à l'organisation

Wilkerson, Evans et Davis (2008) remarquent que le cynisme et les médisances (*badmouthing*) sont deux comportements négatifs à la hausse en présence de collègues

en faisant usage. Le cynisme et la médisance sont tous deux des comportements qui, par contagion, ont un impact négatif sur l'organisation. Les résultats portant sur l'effet de contagion et ceux portant sur le rôle de la norme sociale (Gino, Ayala et Ariely, 2009) amènent donc à se questionner sur les impacts collatéraux des effets de la rupture chez un employé par les attitudes et les comportements non souhaitables qu'elle génère dans un groupe. En pratique, par l'effet de contagion, un individu va influencer le groupe de travail. À l'inverse, par la norme sociale, le groupe va amener un employé à adopter des comportements. Il est donc possible de croire que le cynisme d'un employé influencera à la hausse la présence de cynisme dans le groupe. Dans le contexte où le cynisme devient une norme sociale, un nouvel employé est susceptible d'adopter cette attitude. La propagation du cynisme et des attitudes non souhaitées qui sont liées à une rupture du CP concrétisent les enjeux liés aux ruptures du CP. Ces enjeux liés au cynisme sont particulièrement importants dans un contexte organisationnel à risque de rupture, tel que le milieu à l'étude.

De la même façon que le cynisme, l'intention de départ d'un individu influence à la hausse le nombre d'intentions de départ dans un groupe, ce que confirment Felps, Mitchel, Hekman, Lee, Holtum et Harman (2009) qui établissent un lien entre la stabilité ou la recherche d'un autre emploi d'un employé, avec le nombre de départs volontaires dans le groupe d'employés. Par l'effet de contagion, l'intention de départ d'un employé, suite à une rupture, est susceptible d'agir sur un groupe, ce qui représente un coût organisationnel important.

Enfin, quant à la baisse d'engagement, des coûts organisationnels s'y lient également. Des résultats confirment que le désengagement augmente le nombre de comportements déviants (Christian et Ellis, 2013). En présence de désengagement et d'intention de départ, ces résultats de recherche de Christian et Ellis (2013) sont d'ailleurs plus marqués. Ces auteurs ont permis de confirmer des impacts du CP sur les organisations considérant que les comportements déviants ont un coût direct, ou indirect, tel que des

coûts sur le climat social et des coûts financiers. La perte d'engagement est ainsi importante, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Le tableau 2.6 propose une synthèse des changements d'attitudes, relevés dans les écrits, comme étant en lien avec la rupture et la violation du CP.

Tableau 2.6
Synthèse des attitudes modifiées par la présence d'une rupture ou d'une violation

Attitudes	Relation	Auteurs
Cynisme	Le cynisme est positivement lié à une rupture du CP	Dufour et Saba (2009)
Confiance	Il y a un lien positif entre la rupture du CP et la perte de confiance	Lapalme (2006) ; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo (2007)
Engagement organisationnel	Il y a un lien négatif entre la rupture du CP et l'engagement affectif et normatif	El Akremi et Ben Ameer (2005)
	Il y a un lien positif entre la complétude du CP et l'engagement affectif	Parzefall et Hakanen (2010) ; Sels, Janssens et Van Den Brande (2004)
Intention de départ	Lien négatif entre la complétude du CP et l'intention de départ	Parzefall et Hakanen (2010)
Fatigue émotionnelle	Il y a un lien positif entre la fatigue émotionnelle et la rupture du CP	Schaufeli et Bakker (2004)
Bien-être au travail	Il y a un lien négatif entre le bien-être au travail et la rupture du CP	Schaufeli et Bakker (2004)
Satisfaction au travail	Il y a un lien négatif entre la rupture du CP et la satisfaction au travail	Tekleab et Taylor (2003); Turnley et Feldman (2000)

L'importance du respect du CP se confirme par son lien avec plusieurs attitudes. Les coûts associés à la contagion des attitudes défavorables dont le désengagement et

l'intention de départ suggèrent que les gestionnaires doivent être soucieux des ruptures, ils doivent pouvoir les dépister ou même, les prévenir. Tout comme l'effet de contagion, la norme sociale (Gino, Ayal et Ariely, 2009) serait susceptible d'influencer des attitudes observées dans un groupe de travail.

2.9.2.2 Impact sur les comportements

En plus d'influencer les attitudes, l'état du CP influence les comportements des employés. Les influences du CP sur différents comportements seront examinées ici.

Comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle⁴ aussi appelés comportements discrétionnaires sont des comportements qui ne relèvent pas de la tâche attendue (Organ et Ryan, 1995) et sont des indicateurs utiles aux gestionnaires. Ils représentent les comportements qui dépassent la tâche et les *responsabilités formelles* des employés (El Bedoui Tlik, 2010, p.99). El Bedoui Tlik (2010) présente ces comportements comme les comportements *extra-role*. Williams et Anderson (1991), eux, les séparent en deux catégories : les comportements interpersonnels (OCB) de type 0 font référence au civisme ou au travail consciencieux alors que les comportements de type 1 (OCB-1) font référence à des comportements tels que l'altruisme et la courtoisie. Ces comportements étaient négativement liés à la rupture du CP (Williams et Anderson, 1991). Confirmant les résultats de l'étude de Williams et Anderson (1991), les études de Lester *et al.* (2002) et de Robinson et Morrison (1995) suggèrent que la rupture du CP a un effet négatif sur les comportements hors mandat (*extra role behaviors*). La méta analyse de Zhao *et al.* (2007) indique de la même façon que la rupture est négativement

⁴ Mieux connus dans la littérature sous le vocable OCB ou « *Organizational Citizenship Behavior* ».

liée aux comportements organisationnels citoyens et à la réalisation des tâches extra-rôles.

Départ, voix, négligence, loyauté

Plusieurs chercheurs s'inspirent de la typologie proposée par Hirschman (1970) pour « comprendre la réaction des employés face à des contraintes organisationnelles » (Turnley et Feldman, 1999, p. 898). Cette typologie identifie quatre réactions : le départ, la voix, la loyauté, la négligence. La voix représente dans cette typologie les recommandations, les questionnements, la confrontation et les comportements contre-productifs alors que la négligence réfère à la réduction des efforts. Ces réactions ont servi à l'étude des changements de comportements des employés lorsqu'il y a un écart entre contribution ou rétribution et lorsque des obligations du CP ne sont pas réalisées par les organisations. L'étude de Turnley et Feldman (1999), entre autres, confirme le lien entre la violation et les effets négatifs qu'elle a sur ces réactions. Leur recherche indique toutefois un lien plus fort entre la violation et le départ (*Ibid.*).

Comportements déviants

Les comportements déviants, selon Bennett et Robinson (2000), sont des comportements volontaires qui démontrent qu'un individu n'a plus la motivation de répondre aux attentes normatives ou même qu'il souhaite violer ces attentes normatives. Une attente organisationnelle qui n'est pas satisfaite est pourtant susceptible d'engendrer un coût à l'organisation par la présence de comportements déviants. Bennett et Robinson (2000) suggèrent un éventail de raisons pouvant conduire un employé à choisir des comportements déviants. Ils suggèrent des motifs qui s'apparentent à ceux d'une rupture de CP : une « réaction à une injustice perçue » et une « insatisfaction » (Bennett et Robinson, 2000, p. 349). Parmi ces comportements déviants, il est possible de recenser dans les écrits le potentiel de répandre des rumeurs (Kiazad, 2005) et les comportements malhonnêtes (Gino, Ayal et Ariely, 2009). Les

comportements contre-productifs, qui réfèrent également aux comportements déviants, diffèrent eux aussi de ceux liés à la tâche (Spector et Fox, 2002) et sont négativement liés aux comportements organisationnels citoyens (*Ibid.*).

Il est également important de souligner que les comportements malhonnêtes seraient sensibles à l'effet de la norme sociale, c'est-à-dire que les comportements malhonnêtes des individus influencent à la hausse le comportement malhonnête d'un individu d'un même groupe (*Ibid.*).

En somme, les comportements déviants et la diminution des comportements organisationnels citoyens suivent une rupture du CP et représentent des facteurs défavorables au fonctionnement organisationnel, voire même des atteintes à l'organisation. Les comportements non souhaitables tels que l'idée de vengeance, la tricherie et les comportements déviants amènent à s'interroger sur l'importance que devrait avoir le CP et sa rupture dans la gestion quotidienne. L'importance des impacts comportementaux d'une rupture du CP se confirme particulièrement si on considère les coûts organisationnels qu'ils sont susceptibles d'entraîner et particulièrement si on considère qu'ils se multiplient par l'effet de contagion (Felps *et al.*, 2009) et par la norme sociale (Gino, Ayal et Ariely, 2009).

Coûts des comportements défavorables à l'organisation

Certaines observations soulèvent des questions concernant l'impact, sur une équipe de travail, des attitudes et comportements non souhaitables d'un individu suite à une rupture du CP. La norme sociale, comme approche permettant de comprendre certains comportements dont la tricherie ou la malhonnêteté d'un individu qui influence à la hausse ces mêmes comportements, laisse croire que des comportements anti citoyens d'un groupe pourraient être à la hausse suite à une rupture du CP chez un individu. Les coûts organisationnels d'une rupture se confirment par certains comportements qu'elle génère dans le groupe. D'autres conséquences méritent l'attention des gestionnaires, les

résultats de recherche de Kiazad (2005) et de Withey et Cooper (1989) en représentent. Ainsi, Kiazad (2005) démontre que l'idée de vengeance est une variable médiatrice entre la rupture du CP et la potentialité de « répandre des rumeurs à propos de l'organisation » (Kiazad, 2005 28) alors que Withey et Cooper (1989) indiquent la relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et la violation du CP (Withey et Cooper, 1989) pouvant ainsi influencer le taux de roulement des employés. Ces derniers (*Ibid.*) précisent qu'un individu susceptible de trouver un emploi semblable peut être moins « d'accord à continuer de travailler pour une organisation qui ne tient pas ses promesses et en laquelle il n'a plus confiance » (Turnley et Feldman, 1999, p.7) influençant alors le taux de roulement, lequel est coûteux pour l'organisation. Le tableau 2.7 propose une synthèse des comportements susceptibles d'être modifiés par le CP.

Tableau 2.7
Synthèse des comportements modifiés par la présence d'une rupture ou violation

Comportements	Relation	Auteurs
Comportement de citoyenneté organisationnelle	La rupture du CP est positivement liée à une réduction des OCB.	El Bedoui Tlik (2010) ; Williams et Anderson (1991) ; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo (2007)
	Il y a un lien négatif entre la baisse des comportements de performance et la rupture du CP.	Lester <i>et al</i> (2002) ; Robinson et Morrison (1995)
Comportements hors mandat (<i>extra role behaviors</i>)	Il y a un lien négatif entre la baisse des comportements hors mandat et la rupture du CP.	Lester <i>et al.</i> (2002) ; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo (2007)
Les pensées de vengeance et répandre des rumeurs	Il existe une relation positive entre la rupture du CP et la probabilité de répandre des rumeurs. Cette relation est médiée par la variable idée de vengeance.	Kiazad (2005)
Départ, voix, négligence, loyauté	Il y a un lien négatif entre la violation et ces quatre comportements.	Turnley et Feldman (1999)

2.10 ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR LES STYLES ET PRATIQUES DE GESTION ET LE CP

Il a été possible de préciser les processus inhérents à la création du CP et les facteurs influents qui y sont associés. Il a ensuite été possible de mettre en lien certaines attitudes et certains comportements avec l'état du CP. Il est ainsi réaliste d'identifier des comportements, favorables ou défavorables, présents dans une organisation telle que le milieu visé par cette recherche. Il apparaît maintenant important de préciser l'impact des styles et pratiques de gestion sur le CP.

2.10.1 Style et pratiques de gestion

Comme précisé plus haut, le style de gestion est considéré comme une approche managériale ou une tendance du gestionnaire. Il s'actualise donc à travers les pratiques de gestion quotidiennes. Les pratiques de gestion quotidiennes représentent, elles, des pratiques qui s'actualisent par des activités telles que le soutien ou les échanges avec les employés. Pour comprendre les données recueillies quant au CP, était retenue de la littérature la typologie de Germain (1991) qui regroupe neuf styles de gestion. Bien que des écrits portant sur les liens entre les styles de gestion, les pratiques de gestion et l'état du CP n'aient pu être relevés, un certain nombre de caractéristiques liées aux pratiques de gestion ont pu être identifiées. Celles-ci peuvent influencer l'état du CP et il sera possible d'en faire état dans la section qui suit. Ainsi, les styles de gestion provenant de la typologie de Germain (1991) seront présentés. Puis, des pratiques de gestion seront identifiées pour chacun de ces styles. Enfin, les caractéristiques des pratiques de gestion telles qu'identifiées dans les écrits pourront y être apparentées.

2.10.1.1 Typologie des styles de gestion

Plusieurs auteurs ont étudié les styles de gestion en tentant de dégager des catégories qui permettent de situer les tendances managériales (Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith et Wilkinson, 1984 ; Scandura, Graen et Novak, 1986 ; Schilit et Locke, 1982 ; Yukl et Tracey, 1992). Certains d'entre eux l'abordent en explorant le degré d'ouverture qu'a un gestionnaire à l'influence de ses subordonnées (Scandura, Graen et Novak, 1986 ; Yukl et Tracey, 1992) prenant en considération le pouvoir et la participation des employés à la prise de décision. D'autres abordent les styles de gestion en fonction d'aspects transactionnels (Waldman, Ramirez, House, 2001) ou situationnels. La typologie retenue, celle de Germain (1991), suggère un modèle tripolaire où les intérêts du gestionnaire pour la tâche, pour le bien-être des employés et pour le pouvoir sont examinés. Il s'agit ainsi d'un modèle qui intègre différents pôles en fonction des styles de gestion, et ce, distinctement des pratiques de gestion ou des styles de leadership. Ce

modèle a par ailleurs été développé dans le contexte du secteur de la santé. Il est donc plus facile de s'approprier cette typologie dans le contexte de la recherche.

L'intérêt pour la tâche, signifie notamment l'intérêt du gestionnaire envers l'organisation, la mission et les services offerts (Germain, 1991), référant ainsi à l'organisation du travail, la performance, la répartition des charges, l'évaluation des livrables et ainsi de suite. L'intérêt du gestionnaire pour le bien-être des employés s'actualise, lui, par le degré d'autonomie, par la complexité de la tâche accordée et par les compétences des employés (*Ibid.*) référant ainsi à la qualité du cadre de travail offert. Enfin, l'intérêt du gestionnaire pour le pouvoir se comprend, entre autres, par l'intérêt pour lui-même (*Ibid.*), pour le contrôle et l'influence qu'il exerce. Il peut se manifester par la participation aux décisions ou par les stratégies que le gestionnaire prend pour exercer son autorité et son influence (Germain, 1991 ; Weissenberg et Kavanagh, 1972).

La typologie de Germain (1991) était retenue pour présenter les données recueillies portant sur les caractéristiques de certaines pratiques en lien avec le CP étant donné qu'elle prend en considération les autres typologies en incluant dans l'intérêt pour le pouvoir, l'influence des subordonnés (Germain, 1991). Elle permet d'identifier avec un plus grand degré de précision, grâce aux trois paramètres, les styles des gestionnaires. Validée dans le cadre d'une recherche réalisée dans le secteur de la santé comme c'est le cas pour cette recherche, cette typologie était d'autant plus pertinente. Ce modèle est donc retenu pour la vision tripolaire qu'il offre en plus d'avoir été validé dans un contexte public, francophone, québécois et dans le secteur de la santé. La typologie tripolaire (*Ibid.*) présente les styles de gestion de la façon suivante :

1. *le dominateur* très axé sur la tâche et peu pour le bien-être des employés, il ne tolère pas les influences des employés ;
2. *le directif* modérément orienté vers la tâche et peu sur le bien-être des employés, il réduit les influences des employés ;
3. *le séducteur* présente une tendance fortement orientée vers la tâche et modérément sur le bien-être, il suscite la collaboration des employés pour ses objectifs ;

4. *le persuasif* est très axé sur la tâche et très préoccupé sur le bien-être des employés, il explique ses idées réduisant ainsi les résistances ;
5. *l'opportuniste* est modérément orienté sur la tâche et sur le bien-être des employés, prudent, il peut faire accepter aux employés de concéder ;
6. *le consultant* est moyennement axé sur la tâche et particulièrement axé sur le bien-être des employés, il sollicite les avis pour décider ;
7. *le collégial* est peu axé sur la tâche, mais beaucoup sur le bien-être des employés, il cherche le consensus dans l'équipe ;
8. *le délégateur* est modérément axé sur la tâche et faiblement sur le bien-être des employés, il confie des responsabilités et du pouvoir ;
9. *l'abdicateur* ne s'intéresse ni à la tâche ni au bien-être des employés, il transmet l'information.

Germain (1991) suggère la représentation suivante (tableau 2.8) des styles de gestion décrits plus haut :

Tableau 2.8
Typologie tripolaire : Traits distinctifs des styles de gestion

Styles de gestion	Intérêt pour le pouvoir	Intérêt pour la réalisation de la tâche	Intérêt pour le bien-être des employés
Dominateur	Élevé	Élevé	<i>Bas</i>
Directif	Élevé	Moyen	<i>Bas</i>
Séducteur	Élevé	Élevé	Moyen
Persuasif	Moyen	Élevé	Élevé
Opportuniste	Moyen	Moyen	Moyen
Consultant	Moyen	Moyen	Élevé
Collégial	<i>Bas</i>	<i>Bas</i>	Élevé
Délégateur	<i>Bas</i>	<i>Bas</i>	Moyen
Abdicateur	<i>Bas</i>	<i>Bas</i>	<i>Bas</i>

Source : Germain, Julien (1991). L'intérêt pour le pouvoir et les styles de gestion : élaboration d'une typologie et application aux cadres de la fonction publique du Québec. *Canadian Public Administration*, 34(2) 339-365

Le tableau 2.8 distingue les nuances relatives aux intérêts du gestionnaire pour les trois paramètres identifiés. Dans la section qui suit seront explorées des pratiques de gestion pouvant découler des styles précédemment identifiés.

2.10.1.2 Pratiques de gestion émanant des styles proposés

Les pratiques de gestion découlent des styles des gestionnaires et concernent différents aspects du quotidien. La littérature offre plusieurs typologies des pratiques de gestion, certaines axées sur le contexte organisationnel (les pratiques de gestion selon le milieu) (Pichault et Nizet, 2000 ; Youndt *et al.*, 1996) et d'autres, axées sur des objectifs managériaux tels que la performance (Lähteenmäki, Storey et Vanhala, 1998), il est donc difficile d'en faire un recensement exhaustif. Malgré cette difficulté, il est ici proposé des pratiques de gestion, en fonction des styles retenus. Ainsi, grâce à divers travaux portant sur les pratiques de gestion, mais particulièrement grâce à la taxonomie de St-Hilaire (2012) un pairage est suggéré entre les styles de gestion provenant de la typologique de Germain (1991) et diverses pratiques de gestion. Certaines de ces pratiques sont caractérisées (flexible, équitable, régulière, rare, par exemple), afin de faciliter et de préciser le découpage de celles-ci. Suite à cela, il sera possible de mettre en lien les styles et pratiques de gestion avec les données sur le CP.

Le style d'un gestionnaire se comprend par diverses pratiques et traduit, à différents niveaux, son intérêt pour le pouvoir, le bien-être des employés et pour la tâche. D'une telle façon, *le persuasif* a un intérêt modéré pour le pouvoir, ainsi, il est susceptible d'avoir un quotidien moyennement marqué par des pratiques coercitives ou d'influence. Cependant, il a un intérêt élevé pour le bien-être des employés et pour la tâche, ayant ainsi des pratiques plus fréquentes quant à la répartition des charges de travail, la supervision ou le suivi des performances individuelles. Il est également susceptible d'avoir fréquemment des pratiques relationnelles telles que des échanges conviviaux ou soutenir les employés, ce qui démontre un intérêt pour le bien-être des employés et pour la qualité du cadre de travail (Germain, 1991).

L'opportuniste, pour sa part, démontre moyennement d'intérêt pour le pouvoir, pour la tâche et pour le bien-être des employés. Ainsi, le suivi des charges, la supervision ou le suivi de la performance sont moyennement marqués, démontrant un intérêt moyen pour le service à rendre ou le bien à produire (*Ibid.*). Son intérêt modéré pour le pouvoir se traduit par d'occasionnelles pratiques coercitives, par un certain partage de l'information et du pouvoir décisionnel. Enfin, les pratiques relationnelles ou les pratiques liées à la gestion des équipes pouvant se traduire par le fait de représenter, de favoriser un climat social agréable, par l'intégration des nouveaux employés, ne sont pas des pratiques marquantes dans le cadre de ce style de gestion.

Le gestionnaire ayant un style *consultatif* est modérément intéressé au pouvoir et à la tâche, mais l'est particulièrement pour le bien-être des employés. Des pratiques de gestion telles que déléguer, responsabiliser, diffuser et faire participer sont particulièrement présentes tout comme des pratiques relationnelles telles que soutenir, aider ou écouter. Le gestionnaire *collégial* démontre, lui, peu d'intérêt pour le pouvoir et la tâche. Ainsi, des pratiques de supervision, de mentorat tout comme la gestion de la performance ou du contenu du travail seront peu ou pas présentes. À l'inverse, des pratiques telles que déléguer, donner du soutien ou démontrer de la sensibilité devant les difficultés professionnelles et personnelles seront des pratiques courantes. Le gestionnaire *délégateur* a faiblement d'intérêt pour le pouvoir, il tend donc, comme son nom l'indique, à déléguer. Son intérêt pour la tâche étant bas, il aura peu ou pas tendance à la supervision, au mentorat, et se préoccupera peu des charges de travail et de l'avancement des dossiers.

L'abdicateur est le gestionnaire plutôt effacé en ayant peu d'intérêt pour le pouvoir, la tâche et le bien-être des employés. Ainsi, il aura davantage tendance à laisser-aller les équipes et à laisser les gens s'occuper de leur charge de travail, se préoccupant peu de la performance ou du climat social.

Le *séducteur*, lui, démontre beaucoup d'intérêt pour le pouvoir et pour la tâche. Ainsi, il aura de fortes pratiques liées au suivi de la performance et au contenu du travail. Toutefois, il aura peu tendance à déléguer et faire participer dans la prise de décision.

Le *dominateur* est un gestionnaire ayant beaucoup d'intérêt pour le pouvoir et pour la tâche. D'une telle façon, il planifie et organise le contenu du travail, il fait le suivi de l'avancement des dossiers, sans partager l'information ou sans impliquer les membres de l'équipe. Il réalise peu d'activités liées aux interactions, au soutien et n'a pas tendance à écouter les employés.

Enfin, le *directif* a beaucoup d'intérêt pour le pouvoir. Ainsi, il, peut tendre à garder l'information, à influencer par différentes stratégies, il implique peu ses subordonnés et fait peu participer les équipes. Ayant peu d'intérêt pour le bien-être des employés malgré l'intérêt pour le pouvoir, il est susceptible d'offrir peu de temps pour l'écoute, le soutien et démontre peu de flexibilité et d'aménagements d'horaires en démontrant peu d'intérêt pour le cadre de travail (Germain, 1991).

Chacun des styles de gestion se traduit par des pratiques de gestion plus ou moins marquées. Ainsi, les impacts que les gestionnaires auront sur le CP peuvent diverger. La section qui suit permet de mettre en lien les données portant sur le CP avec les styles et pratiques de gestion.

2.10.2 Styles, pratiques de gestion et CP

Au-delà des styles, les pratiques de gestion semblent également importantes à l'étude du CP. Aggarwal et Bhargava (2009) proposent, à cet effet, une revue de littérature portant sur le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'état du CP, alors que Sonnenberg, Koene et Paauwe (2011), indiquent une relation positive entre les pratiques de gestion associées au *High Performance Work System* et la perception de complétude du CP.

Devant cette implication sur le CP des échanges employés-employeurs, il sera présenté, dans la section qui suit, les données recueillies concernant le CP selon les intérêts du gestionnaire pour le pouvoir, le bien-être des employés et la tâche. Ainsi, seront recoupées ces données portant sur le CP avec les trois différents paramètres identifiés par Germain (1991) quant aux styles de gestion en précisant un certain nombre de pratiques pouvant s'y apparenter.

2.10.2.1 CP, style et pratiques de gestion : intérêt pour le pouvoir

Parmi les styles de gestion, certains dénotent un intérêt marqué pour le pouvoir, notamment le séducteur, le dominateur et le directif. Ces styles peuvent se traduire par diverses pratiques de gestion et se remarquer par des pratiques caractérisées par le contrôle de l'information, par l'absence de pratiques d'implication dans le processus décisionnel, par l'absence de responsabilisation dans les tâches ou par l'absence de délégation pour des mandats particuliers. Certaines de ces pratiques se lient au CP des employés selon des études présentées ici.

Des pratiques de gestion liées à la prise de décision émanent de cet intérêt pour le pouvoir et semblent avoir un impact sur le CP. Rousseau, par le PCI (1990) suggère que la participation des employés fait partie des obligations des employeurs, tel que perçu par les employés. C'est ce que suggère Bellou (2009) alors qu'il confirme l'intérêt marqué des employés de 18-34 ans pour la participation à la prise de décision. Ainsi, les pratiques de gestion permettant le respect de cette obligation devraient être favorables au maintien du CP et refléter un style de gestion où le pouvoir peut être partagé avec les subordonnés. Le partage du pouvoir peut également signifier des pratiques favorables à l'autonomie. En permettant aux employés de participer, le gestionnaire favorise l'autonomie (Barraud-Didier *et al.*, 2003 dans Paré, 2011) qui représente, elle aussi, une obligation importante pour les employés, particulièrement pour les hommes (Bellou, 2009). Pour un gestionnaire ayant un intérêt marqué pour le pouvoir, ces pratiques liées à la prise de décision et à l'autonomie seront peu ou pas

présentes. À l'inverse le maintien du pouvoir, compris comme un contrôle de l'information, était mis en lien avec l'état du CP. Dries et De Gieter (2013) confirmaient que l'asymétrie de l'information, dans les programmes hautement formels d'un milieu de travail, est susceptible de provoquer des ruptures de CP en influençant les perceptions du programme ou le rôle tenu par les employés dans la réalisation de ce programme. L'asymétrie de l'information, défavorable au CP, peut ainsi constituer un indicateur du style dominateur, directif ou séducteur, en démontrant un intérêt élevé pour le pouvoir.

De la même façon, des pratiques d'attribution (St-Hilaire, 2012) pouvant être de mandater les employés (*Ibid.*) lors de projets spéciaux, de responsabiliser en demandant des avis (*Ibid.*) et d'encourager les initiatives, signifie que le gestionnaire accepte de confier du pouvoir aux employés. Un style de gestion où l'intérêt pour le pouvoir est modéré ou faible pourra donc se traduire par l'usage de telles pratiques.

Les méthodes prises par le gestionnaire pour exercer de l'influence sur les employés traduisent aussi son intérêt pour le pouvoir (Germain, 1991). Parmi ces méthodes, il est possible d'identifier dans les écrits sur le CP, les échanges avec le syndicat. À cet effet, Gill (2009) confirme que la présence d'un syndicat, dans une relation de coopération avec les gestionnaires, prévient et répare le CP. Elle favorise la confiance des employés (Bryson, 2001) et constitue un moyen additionnel de communication (Gill, 2009). Ainsi, des pratiques caractérisées par un travail de collaboration entre gestionnaire et syndicat sous-tendent un partage du pouvoir d'influence en acceptant une communication indépendante (*Ibid.*) du gestionnaire avec les employés. Des pratiques caractérisées par de tels échanges permettent ici d'identifier un style de gestion où l'intérêt pour le pouvoir est modéré ou faible (persuasif, opportuniste, consultant, collégial, délégateur, abdicateur).

2.10.2.2 CP, styles et pratiques de gestion : intérêt pour le bien-être des employés

Plusieurs auteurs documentent des caractéristiques aux pratiques de gestion orientées vers le bien-être des employés et leur CP. Parmi celles-ci, peuvent être identifiés la flexibilité (Atkinson et Hall, 2011), le soutien (Aselage et Eisenberg, 2003 ; Liu, Cho et Seo, 2011), la justice (El Akremi et Ben Ameer, 2005; Kickul, Neuman, Parker, et Finkl, 2010), la communication ouverte (Aggarwal *et al.*, 2009 ; Winter et Jackson, 2006) et les pratiques liées à la gestion d'équipe, dont celles permettant de favoriser le climat social (Bellou, 2007). Parmi les styles de gestion démontrant un fort intérêt pour le bien-être des employés, Germain (1991) identifie le persuasif, le consultant et le collégial.

Le gestionnaire ayant un de ces styles est susceptible de privilégier des pratiques de gestion d'équipe telles que consolider l'esprit d'équipe, défendre son équipe ou intervenir dans les conflits. Effectivement, la considération du gestionnaire pour le climat social et les interactions entre pairs (Bellou, 2007) sont liées au CP et s'apparentent, elles aussi, au paramètre lié au bien-être des employés. Présentée comme un besoin psychologique important (Gagné et Deci, 2005), la qualité de la relation entre les pairs (*Ibid.*) comme le climat social (Bellou, 2007 ; Rousseau, 1989), font partie des considérations importantes pour les employés, particulièrement pour les employés du secteur public (Willem, De Vos et Buelens, 2010).

Le gestionnaire ayant un style indiquant un intérêt pour le bien-être des employés aura également une tendance marquée pour les pratiques relationnelles telles qu'écouter, soutenir ou démontrer de la sensibilité face au vécu professionnel ou personnel. Le soutien organisationnel semble étroitement lié au CP ; son rôle dans le lien entre la rupture du CP et les changements d'attitudes et de comportements revient régulièrement dans la littérature (Aselage et Eisenberg, 2003 ; Bal Chiaburu et Jansen, 2010 ; Liu, Cho et Seo, 2011). L'intérêt modéré ou élevé pour le bien-être des employés, s'il se traduit par des pratiques de gestion caractérisées par le soutien, est modérateur de la rupture du

CP. Une étude de Bal, Chiaburu et Jansen (2010) indique que la rupture du CP est effectivement modérée par le soutien organisationnel perçu. Liu, Cho et Seo (2011), en analysant l'effet la perception du soutien organisationnel, malgré les différences culturelles entre la Corée du Sud et les pays nord-américains, confirment un lien positif entre la perception de soutien et les comportements organisationnels citoyens (Liu, Cho et Seo, 2011). Donner du soutien émotionnel, démontrer de la disponibilité (St-Hilaire, 2012) ou développer des compétences en soutenant le développement d'habiletés peuvent être des pratiques qui démontrent l'intérêt pour le bien-être des employés. Ces pratiques, si elles sont régulièrement exécutées, sont susceptibles d'indiquer qu'un gestionnaire à un style persuasif, consultant ou collégial (Germain, 1991).

Atkinson et Hall (2011) se sont attardés aux caractéristiques des pratiques de gestion du CP⁵ et mentionnent l'influence de la flexibilité dans la gestion des horaires, du temps de travail et du lieu de travail sur la satisfaction (*happiness*). Ils confirment l'impact positif d'une gestion où l'intérêt pour le bien-être des employés se traduit par des pratiques caractérisées par la flexibilité. Des pratiques telles que l'aménagement d'horaire, la répartition des charges de travail et la réévaluation des échéanciers traduisent la flexibilité, caractéristiques de pratiques favorables au CP.

Quant aux pratiques de supervision, celles liées à la distribution des tâches et des privilèges seront également présentes chez les gestionnaires ayant un intérêt modéré ou fort pour le bien-être des employés si elles sont caractérisées par l'équité et la justice. L'équité et la justice, caractéristiques de pratiques de gestion, ont fait l'objet de recherches. En effet, des auteurs, dont Kickul, Neuman, Parker et Finkl (2001) et El Akremi et Ben Ameer (2005) ont examiné le rôle des pratiques caractérisées par la justice dans le processus de rupture du CP. L'effet de la justice dans le lien entre la

⁵ Atkinson et Hall (2011) caractérisent la gestion du CP comme la mesure du CP avant, pendant et après un changement organisationnel.

rupture du CP et l'intention de départ (Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2001) et dans le lien entre la rupture du CP et les comportements anticitoyens (El Akremi et Ben Ameer, 2005) en confirme l'importance pour les employés. La justice, lorsqu'elle réfère aux possibilités d'avancement (Bellou, 2007), se confirme également comme une obligation organisationnelle significative. Ces résultats portant sur la justice établissent le rôle important du sentiment d'équité, du respect des procédures et du traitement équitable (Guest, 2004) et leur lien avec l'état du CP. De façon plus précise, le rôle modérateur de la justice (Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2001) suggère de la justice un effet entre une rupture du CP et des changements dans les attitudes et comportements, des pratiques liées au respect des conventions collectives et au traitement équitable dans l'attribution des tâches.

Selon la forme qu'elles prennent, certaines pratiques informationnelles telles que la communication de l'information s'inscrivent également dans un style de gestion où l'intérêt élevé pour le bien-être des employés est favorable au CP. Des pratiques de gestion telles que la communication des attentes et l'explication des décisions permettent la transmission de signaux clairs relativement aux attentes, promesses et obligations, lesquelles sont déterminantes pour la protection du CP (Middlemiss, 2001). Elles s'avèrent également des pratiques permettant d'éviter des causes de rupture telles que les déceptions concernant un faible niveau de reconnaissance et de rétroaction (Winter et Jackson, 2006). Une communication efficace, régulière, transparente et constructive est favorable au CP en influençant l'interprétation des écarts de contribution (Morrison et Robinson, 2000). Selon Aggarwal *et al.* (2009), les trois phases de communication organisationnelle sont à considérer pour le CP :

- 1- « une phase introductive » (Aggarwal *et al.*, 2009, p.13) qui commence lors du processus de recrutement. Ce qui rejoint la période importante au CP, selon Middlemiss (2001), qui réfère à la transmission de signaux clairs dès le début de la relation. Ce peut être une phase où les pratiques liées à la gestion d'équipe se traduisent par le recrutement de nouveaux employés en fonction des équipes de travail (St-Hilaire, 2012).
- 2- « une autre phase marquée par des interactions continues et formelles » (Aggarwal *et al.*, 2009, p.13) qui prennent forme à travers les évaluations de performance et la

formation. Phase qui permet des pratiques de gestion liées à la reconnaissance, aux rétroactions (Winter et Jackson, 2006) et au développement de carrière (Bellou, 2007), chacune étant des obligations contenues au CP selon Rousseau (1989).

- 3- « la phase où les communications sont liées dans le temps à la relation d'emploi, au travail, aux problèmes personnels et à la charge de travail » (Aggarwal *et al.*, 2009, p.13). Cette troisième phase des communications est celle qui est susceptible d'amener à un CP plus efficace (*more effective*). Selon Aggarwal *et al.* (2009), des messages efficaces sur le contenu du travail et le *recruitment-based communication* entraînent un bas niveau de perceptions de rupture chez les employés (Aggarwal *et al.*, 2009). Ainsi, les pratiques informationnelles telles que diffuser l'information, exprimer les attentes, et dialoguer avec les employés concernant les tâches à réaliser influencent le CP.

Ces pratiques peuvent démontrer un intérêt modéré ou élevé du gestionnaire pour le bien-être des employés et traduisent un style de gestion tel que le style persuasif, consultant, collégial, délégateur, opportuniste ou séducteur. La somme des pratiques et des caractéristiques des pratiques de gestion qui traduisent un intérêt modéré ou élevé pour le bien-être des employés semble avoir un impact positif sur le CP. Ainsi, certains styles de gestion tels que séducteur, persuasif, opportuniste, consultant, collégial, délégateur et certaines pratiques de gestion telles que celles liées au partage d'information, à la gestion des équipes pour le climat social et certaines pratiques relationnelles telles que le soutien et l'attribution des tâches caractérisées par la justice et la flexibilité seraient plus favorables à la protection du CP.

2.10.2.3 CP, styles de gestion et pratiques de gestion : intérêt pour la tâche

Parmi les styles de gestion qui démontrent un intérêt élevé pour la tâche, les styles persuasif, séducteur et dominateur sont identifiés. Parmi les pratiques démontrant également un intérêt pour la tâche sont identifiées celles liées à la supervision. Des pratiques de supervision représentent des pratiques permettant de développer des compétences, de décider, de gérer la tâche et d'évaluer le travail (St-Hilaire, 2012). Certaines de ces pratiques, centrées sur la tâche, étaient mises en lien avec le CP des employés. À ce titre, la supervision et le mentorat peuvent avoir des impacts positifs,

ou négatifs, sur le CP. Ainsi, Sutton et Griffin (2004) confirmaient que l'expérience de supervision post-entrée au travail est susceptible d'amener à la violation du CP. De plus, l'expérience de supervision accompagnée d'une violation aura comme impact la perte de satisfaction au travail (Sutton et Griffin, 2004). C'est aussi ce que suggère Haggard (2012) alors qu'il confirme un lien entre la perception du protégé d'une rupture du mentorat et une rupture du CP. Il est pertinent de souligner que la qualité de la relation entre un nouvel employé et son superviseur influence l'expérience de supervision et le CP (Sutton et Griffin, 2004). Ces pratiques de gestion que sont la supervision et le mentorat sont orientées vers la tâche et peuvent avoir un impact favorable ou défavorable sur l'état du CP. Elles peuvent permettre notamment de clarifier les attentes et les obligations réciproques, développer des compétences et évaluer le travail. L'impact sur le CP, de certaines pratiques du gestionnaire orientées vers la tâche, dépendrait de la qualité de la relation (*Ibid.*).

Les trois paramètres identifiés dans la typologie de Germain (1991) permettent ainsi de classer certaines pratiques et certaines caractéristiques des pratiques de gestion en lien avec le CP. Il ressort de ces observations que les activités ou les caractéristiques des pratiques de gestion qui traduisent un intérêt élevé pour le bien-être des employés sont favorables au CP. Les pratiques caractérisées par le soutien (Aselage et Eisenberg, 2003), la flexibilité (Atkinson et Hall, 2011) et la justice (Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2010) confirment une telle position. Le niveau d'intérêt pour la tâche amène des observations plus nuancées. Selon les pratiques, il semble y avoir des effets plus ou moins favorables au CP. Elles dépendraient, pour la supervision et le mentorat, de la qualité de la relation employés-employeurs afin d'être favorables au CP (Sutton et Griffin, 2004). Ils semblent aussi que les pratiques démontrant un intérêt modéré ou faible pour le pouvoir soient davantage favorables au CP que celles démontrant un intérêt élevé. À cet effet, l'asymétrie de l'information semble défavorable au CP (Dries et De Gieter, 2013) alors que l'implication (Atkinson et Hall, 2011), la coopération avec le syndicat (Gill, 2009) et la participation aux décisions semblent favorables à son état de complétude (Bellou, 2009). Le tableau 2.12 présenté à l'annexe B regroupe les styles

de gestion, les pratiques identifiées et les liens avec le CP, selon les paramètres de la typologie de Germain (1991).

Il est intéressant de constater, à la lecture du tableau 2.12 présenté à l'annexe B, que les styles de gestion que sont le persuasif, l'opportuniste et le consultant présentent des niveaux d'intérêt dans les trois paramètres favorables au CP. Considérant l'absence de littérature portant sur le lien entre les styles et les pratiques de gestion et l'état du CP, ces observations restent non-exhaustives. Les styles et les pratiques des gestionnaires du CHUM devaient être adaptés au contexte de changement dans lequel il se trouve. Les liens entre le CP et les changements organisationnels seront maintenant présentés afin d'en tirer des connaissances pratiques à l'étude du milieu de recherche.

2.11 CP ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

Le maintien du CP, tout comme sa rupture, est influencé par les styles et pratiques de gestion (Shield, Thorpe et Nelson, 2002) notamment si les pratiques se traduisent par le respect des obligations organisationnelles, considérées importantes pour les employés. Les éclaircissements apportés quant aux impacts de la gestion sur le CP amenaient à s'interroger sur l'impact du regroupement d'établissements auquel faisaient face les employés du CHUM. Dans ce contexte, il apparaît important de comprendre l'importance des changements organisationnels sur l'état du CP.

2.11.1 Changements organisationnels et CP

Le processus de composition, de développement et de maintien du CP, comme l'avons indiqué précédemment, est étroitement lié aux premières phases de la relation employé-employeur. Il importe de rappeler qu'un individu appréhende un milieu avant son arrivée dans l'organisation; il a des expériences personnelles et professionnelles (Rousseau, 2001) susceptibles d'influencer sa perception initiale de celle-ci. Puis, les premiers échanges tels qu'au recrutement, à l'embauche et à son entrée en fonction lui permettent de développer son CP par des signaux verbaux et non verbaux (Middlemiss,

2011; Rousseau, 2001). Puis, dans le temps il y a stabilisation du CP (Rousseau, 2001). Cependant, des transformations organisationnelles sont susceptibles d'ébranler le contrat (Rousseau 2001) qui s'est construit notamment à partir des échanges. Les attentes, perceptions d'obligations et perceptions de réponses aux obligations (Bellou, 2005) sont susceptibles d'être influencées par ce changement. Des études portant sur le sujet tendent à confirmer cet effet des changements organisationnels. De plus, durant une période de bouleversement, le CP devient plus malléable, ce qui n'empêche pas les déceptions, la présence de brèches ou de ruptures, mais les employés sont conscients des changements et le CP peut devenir moins rigide. La section qui suit aborde ce facteur d'influence sur le CP. Il importe de préciser que les théories orientées vers la gestion du changement furent mises de côté comme théories fondatrices de la recherche ; le CP et les styles et pratiques de gestion susceptibles de l'influencer étant l'objet d'étude ici, les écrits retenus ici sont ceux portant conjointement sur le CP et les changements.

Des liens entre le CP et les changements organisationnels majeurs se confirment par différents auteurs (Bellou, 2006 ; Freese, Schalk et Croon, 2008 ; Huiyuan et Xin, 2008). Effectivement, l'importance du style de gestion dans le respect du CP lors de transformation organisationnelle est soulevée (Cortvriend, 2004). Cortvriend (2004) réalisait des groupes de discussion avec des employés ayant fait face à des fusions et défusions d'établissements de santé. Des émotions positives se remarquaient lorsque les employés se trouvent en période de défusion, avec des gestionnaires ayant un style démocratique (*Ibid.*). De plus, les participants observaient des difficultés de gestion en lien avec le CP relativement au soutien, à la participation significative et à la communication durant la fusion et la défusion (*Ibid.*). D'autres études ont abordé les changements organisationnels et le CP, elles seront présentées ici.

2.11.1.1 *Anticipation du changement et changements effectifs*

Les études entourant le CP indiquent l'importance des perceptions avant et après le changement alors que les employés anticipent le changement ou qu'ils l'ont effectivement vécu. Dans un contexte de changement quant aux politiques internes, Freese, Schalk et Croon (2011) ont observé la réalisation (*fulfilment*) et la violation des obligations perçues et ont constaté, tout comme Bellou (2005), que les fusions et les acquisitions créent des changements sur le CP pendant et après leur réalisation (Bellou, 2005). Bellou (2005) remarque également que la perception des employés a changé pour six des dix obligations organisationnelles après la fusion et pour neuf des dix items liés aux contributions de l'organisation (*Ibid.*). Il est ainsi intéressant de constater que les fusions et les acquisitions génèrent particulièrement des changements de perception chez les employés par rapport aux contributions organisationnelles (*Ibid.*) alors que les changements ne modifient pas la perception que les employés ont de leur rôle (Freese, Schalk, Croon, 2011). Bien que les employés perçoivent des changements organisationnels avant même que les changements ne surviennent (*Ibid.*), les violations de CP (*Ibid.*) et les différents impacts qu'elles ont sur le CP (Bellou, 2005) augmentent effectivement avec les changements réalisés.

Ainsi, il semble que l'effet de la réalisation effective du changement est observé par une hausse des violations du CP (*Ibid.*), même si l'idée du changement provoque, elle-même, des ruptures du CP. Des déceptions devant l'idée du changement peuvent affecter des composantes du CP dont l'idée de voir le contenu du travail changer, la perception que le climat social soit modifié, la crainte que le changement ne provoque une hausse dans la demande de performance, un changement dans les possibilités d'avancement ou des craintes face à des iniquités à travers un processus de changement.

2.11.1.2 *Acceptation et adaptation*

Considérant que l'information permet de comprendre et se faire un rationnel derrière un changement, considérant aussi l'importance de la possibilité de faire des choix dans les tâches et l'importance des émotions qu'entraînent les tâches demandées (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000), l'acceptation des changements organisationnels peut avoir un impact sur le processus motivationnel. Bien que la capacité d'adaptation des individus puisse varier, l'adaptation peut être influencée par l'acceptation du changement. Il peut être plus facile de s'adapter à un changement si le motif du changement est compris et accepté. À cet effet, la communication deviendrait un facteur influençant le processus d'adaptation et d'acceptation. Dans leur article, Huiyuan et Xin (2008) analysent et exposent différents objets à considérer, en lien avec le CP, dans un contexte de fusion et d'acquisition d'établissements. Ils relèvent, d'abord, l'importance des systèmes de communications officiels dès l'annonce des changements. Ils suggèrent, à cet effet, d'établir une communication dynamique et officielle dès le début du processus alors que le CP est stable. Ainsi les employés, tout comme l'organisation, pourront s'attendre à un état harmonieux (*harmonious state*) permettant de savoir et comprendre l'autre partie. Conséquemment, les deux parties pourront agir de façon à satisfaire l'autre. Cette réflexion permet de relever l'importance de la communication dans un contexte où l'acceptation du changement a un impact sur le CP et sur les attitudes et comportements qui l'accompagne.

Une étude de Kyei-Poku et Miller (2013) souligne notamment l'importance de l'acceptation du changement par les employés (Kyei-Poku et Miller, 2013). Ils précisent que la satisfaction eu égard à la fusion a un impact sur l'engagement affectif et normatif des employés qui ont, eux, un impact sur l'intention de départ des employés (*Ibid.*). La fusion d'établissements semble devoir se mettre en œuvre en considérant les concepts d'acceptation et de satisfaction. Ils sont ainsi importants dans la gestion du changement.

2.11.1.3 Gestion des équipes

Enfin, la fusion des cultures organisationnelles se révèle également comme une source de pression et de difficultés. Elle est décrite comme une agglomération de cultures plutôt qu'une nouvelle culture organisationnelle suite à une fusion (Freese, Schalk, Croon, 2008). Une réflexion de Cortvriend (2004) porte également sur l'intégration des cultures organisationnelles après une fusion et suggère que l'organisation doit être en mesure de gérer les conflits internes ainsi que les différences de cultures sans quoi, ces conflits sont susceptibles d'influencer les relations employés-organisations (Cortvriend, 2004), influençant elles-mêmes les CP des employés. Cet aspect mentionné par Cortvriend (2004) va dans la même direction que les études de Liu, Cho et Seo (2011) et de Zhao et Chen (2008), qui toutefois soulèvent l'importance des valeurs culturelles d'une société plutôt que l'importance des valeurs organisationnelles.

En contexte de changement, au-delà des processus individuels et de groupes, du temps (Guerrero et Herrbach, 2009), de l'acceptation (Kyei-Poku et Miller, 2013) et de la culture organisationnelle (Cortvriend, 2004), l'importance des pratiques de gestion d'équipes confirme la pertinence de la question de recherche portant sur les styles et pratiques de gestion durant ces contextes de transformation.

2.11.1.4 CP du gestionnaire

Étant donné l'importance que semblent avoir les gestionnaires sur le CP, il apparaît également important de souligner l'apport de l'état du CP du gestionnaire lui-même dans l'explication de l'état du CP des salariés en contexte de changement. À cet effet, Bligh et Carsten (2005) soutiennent l'idée que les gestionnaires ont un CP avec leurs propres supérieurs tout comme un CP avec leurs employés. L'étude permet de relever l'importance de ces contrats psychologiques des gestionnaires après une fusion d'établissements de santé. De façon plus précise, les auteurs observent chez leurs participants des dualités dans les obligations qu'ils ont devant les deux parties,

supérieurs et employés, soutenant ainsi l'idée d'une approche multi dimensionnelle (*multi foci conceptualization*). L'étude permet de constater que les participants considéraient plus ardu d'offrir du soutien aux employés s'ils en recevaient peu ou pas suffisamment eux-mêmes. Les participants avaient des attentes, par rapport à leurs supérieurs et l'organisation, particulièrement quant aux ressources matérielles et à la communication stratégique. Enfin, les participants reconnaissaient leurs obligations, telles que l'engagement et le soutien émotionnel, face aux employés.

Cette étude réaffirme le rôle central de la gestion en période de changement organisationnel, confirmant aussi l'importance des CP des gestionnaires. En somme, le CP des gestionnaires tout comme l'anticipation et les changements organisationnels effectifs sont importants au CP des employés en période de transformation. Ces éléments sont à considérer dans la lecture des styles et pratiques de gestion favorables au CP lors de regroupement d'établissements de santé.

2.12 LIMITES DES CONNAISSANCES ACTUELLES

Les recherches antérieures ont abordé les obligations des gestionnaires, les réactions des employés face à l'absence de réponse aux obligations, les styles de gestion et le rôle du gestionnaire dans l'étude des changements organisationnels et du CP. Des études explorent maintenant l'aspect dynamique du CP (Rousseau, Hansen et Tomprou, 2018). D'autres explorent le processus de réparation du CP (Guerrero et Naulleau, 2016). Il demeure donc pertinent de poursuivre les recherches afin de tenter de prévenir les ruptures et d'explorer précisément l'effet des styles et des pratiques de gestion sur le contrat psychologique.

Il est ainsi mis en relief que la déception et la perception d'absence de réponse à des obligations organisationnelles se lient à des pratiques et des caractéristiques de certaines pratiques de gestion ; le soutien, l'implication dans la prise de décision et l'équité en sont des exemples. Il est toutefois difficile, malgré les études consultées, d'établir si les

gestionnaires ont l'impression de réaliser les obligations qui leur reviennent. Il est également difficile d'établir si les employés ont la même perception de réalisation des obligations que les gestionnaires. Devant un écart de perceptions, les formes ou les qualités que prennent les styles et les pratiques de gestion devront être reconsidérées afin qu'elles aient un impact sur la perception des employés. Conséquemment, il est pertinent de se questionner sur les styles favorables au CP et sur les meilleures pratiques de gestion permettant de traverser une période de transformation sans rupture ni violation du CP. Les transformations organisationnelles telles que les regroupements ou fusions d'établissements constituent des terreaux fertiles aux ruptures et violations du CP, la pertinence d'approfondir les connaissances dans ce contexte organisationnel s'en trouve confirmée. Il est d'autant plus important de s'interroger à ce sujet si on considère l'impact d'une rupture et d'une violation sur les attitudes et comportements des employés. Leur vécu et celui des gestionnaires s'en trouvent affecté et l'organisation, pour sa part, est susceptible d'absorber des coûts directs et indirects liés à ces changements d'attitudes et de comportements.

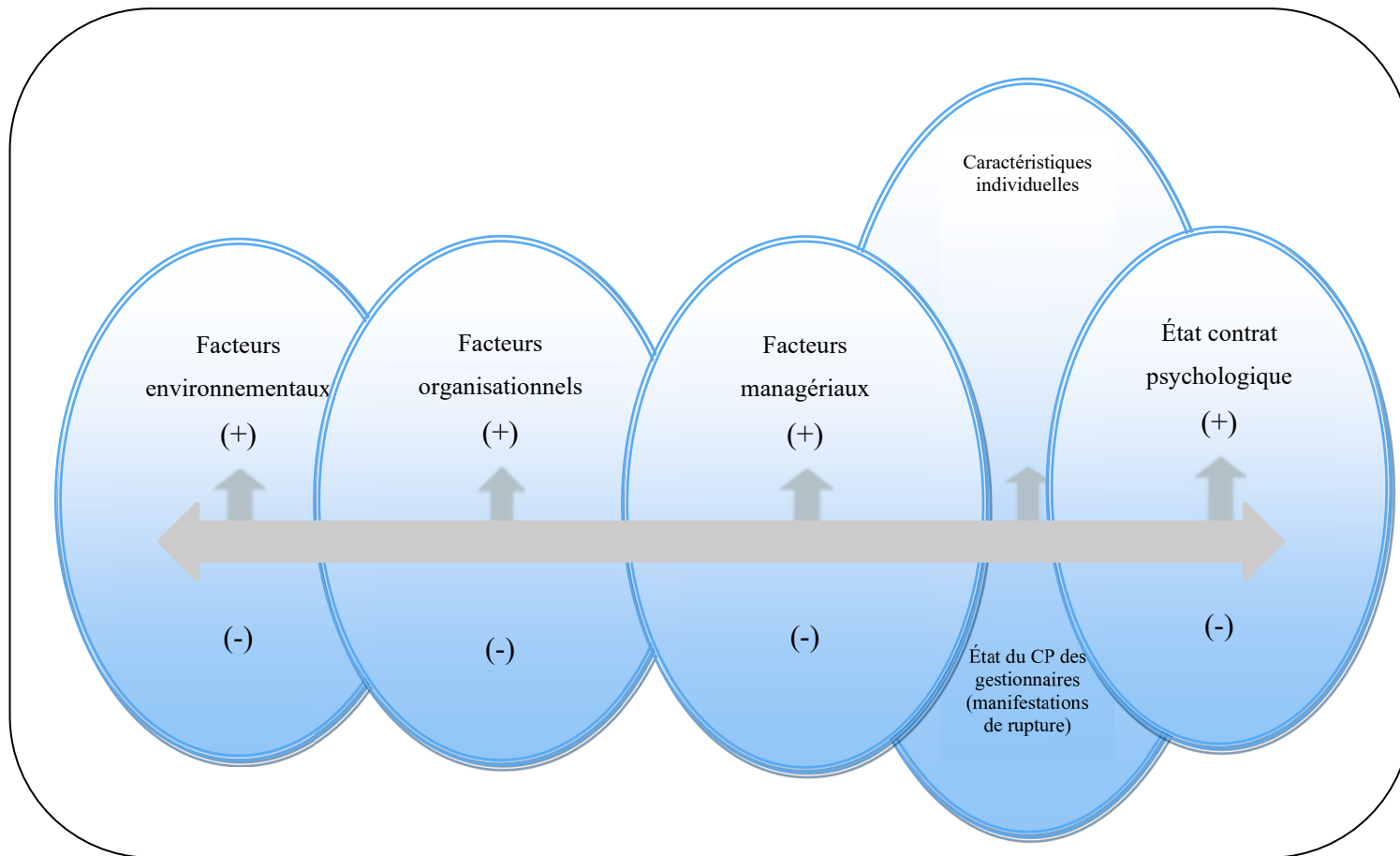
La section suivante se consacre à la présentation du schéma intégrateur retenu afin de répondre aux carences des connaissances actuelles tout en visant l'atteinte du principal objectif poursuivi par la présente thèse doctorale, soit l'identification des styles et pratiques de gestion favorables au CP permettant de traverser une période de transformation sans rupture ni violation du CP en contexte de fusion d'établissements de santé.

2.13 PRÉSENTATION DU MODÈLE INTÉGRATEUR

Le modèle proposé intègre les variables relevées de la littérature et abordées ultérieurement. Présenté de façon schématique, il est plus simple de concevoir les relations d'influence entre le CP de l'employé et les variables retenues : l'environnement, les facteurs organisationnels et les facteurs managériaux (styles et pratiques de gestion). Il est donc possible de faire une lecture globale de la situation

ayant pour impacts la complétude, la rupture ou la violation du CP. Les changements d'attitudes et de comportements deviennent ainsi des signes d'une rupture ou d'une violation qui peuvent être compris et pour lesquels une action est possible. Le schéma qui suit permet une représentation concrète de l'enchevêtrement des variables environnementales, organisationnelles et managériales telles que comprises ici. Ainsi, il permet de faciliter la lecture faite dans la recherche actuelle d'une situation qui présente des facteurs de risques de rupture du CP (figure 2.3).

Figure 2.3
Schéma intégrateur



Bien que des écrits portent sur des facteurs individuels (traits de personnalité, genre, niveau d'éducation, processus motivationnel, âge et ainsi de suite) et des facteurs environnementaux (valeurs et cultures sociales) en lien avec le CP, il a ici été retenu pour le schéma intégrateur, les facteurs étroitement liés à la question de recherche. Ainsi, les facteurs individuels bien que présentés dans la section portant sur les facteurs inhérents au développement du CP, ne seront pas intégrés à l'étude portant sur les *styles et pratiques de gestion pouvant prévenir une rupture ou une violation du CP pendant une fusion d'établissements de santé*. Les différents autres facteurs identifiés dans les écrits portant sur le CP favorables (+) ou défavorables (-) à celui-ci et présents dans ce schéma, sont présentés ici.

2.13.1 Schéma intégrateur et justifications

Afin de confirmer la pertinence des facteurs influents sur le CP retenus dans le cadre de cette recherche et afin de préciser les éléments contenus au schéma présentés plus haut, le contenu de ce dernier est maintenant présenté.

2.13.1.1 Facteurs environnementaux

La situation sociopolitique (Cullinane et Dundon, 2006) et économique (Morrison et Robinson, 2007), les valeurs sociales (Thomas, Au et Ravlin, 2003) et les valeurs culturelles de la société concernée (Liu, Cho et Seo, 2011 ; Zhao et Chien, 2008) constituent des facteurs influençant les processus inhérents du CP. Ils influencent son développement, sa composition ou son état et sont apparus importants à la réflexion entourant la transformation organisationnelle vécue par le milieu de recherche. Ils constituent donc l'information contenue, dans le schéma intégrateur, concernant les facteurs environnementaux.

2.13.1.2 Facteurs organisationnels

Des liens sont remarqués entre des facteurs organisationnels et la problématique de recherche. Des facteurs influençant la composition du CP et son développement sont mentionnés dans les sections précédentes et concernent les éléments suivants :

1. Les changements organisationnels (regroupement d'établissements)
2. La culture organisationnelle (Cortvriend, 2004)
3. Le statut d'emploi temps plein et temps partiel (Saba, Blouin et Lemire, 2005)
4. Le statut d'emploi étudiant et régulier (Saba, Blouin et Lemire, 2005)
5. Le secteur d'activité public et privé (Bellou, 2007 ; Castaing et Roussel, 2006)

Ces éléments constituent le contenu de la sphère Organisation représentée dans le schéma intégrateur.

2.13.1.3 Facteurs managériaux

Bien qu'aucune étude portant sur les styles et pratiques de gestion n'ait permis d'en identifier, des données pertinentes ont pu être mises en relief, elles représentent la sphère managériale et sont ici ventilées.

Styles de gestion

Déterminé en fonction de l'intérêt du gestionnaire pour le pouvoir, le bien-être des employés et la tâche, chacun des styles de gestion identifiés par Germain (1991) est retenu dans le cadre de cette recherche afin de permettre, ultérieurement, d'identifier les impacts des styles de gestion observés chez les gestionnaires du CHUM. Ces styles de gestion (*Ibid.*) sont les suivants : le dominateur, le directif, le séducteur, le persuasif, l'opportuniste, le consultant, le collégial, le délégateur, et l'abdicateur.

Pratiques et caractéristiques des pratiques de gestion

Certaines caractéristiques de pratiques de gestion ont également pu être identifiées à partir de la littérature, celles énumérées dans le tableau 2.9, se confirment comme favorables et défavorables au CP.

Tableau 2.9
Présentation des caractéristiques de pratiques de gestion favorables ou défavorables au CP et auteurs y référant

Caractéristiques de pratiques de gestion	Auteurs
Communication, mentorat et supervision, gestion du CP	Aggarwal et Bhargava, 2009 ; Sutton et Griffin, 2004 ; Winter et Jackson, 2006
Gestion des activités : niveau d'exigence, formation et développement	Bellou, 2007
Gestion d'équipe : climat social, relation employé-employeur	Bellou, 2007
Reconnaissance et rétroaction	Winter et Jackson, 2006
Flexibilité	Atkinson et Hall, 2011
Participation aux décisions : implication, autonomie	Bellou, 2009 ; Rousseau, 1989
Soutien organisationnel perçu	Aselage et Eisenberg, 2003 ; Liu, Cho et Seo, 2011
Justice	El Akremi et Ben Ameer, 2005 ; Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2010
Recrutement, accueil, orientation	Aggarwal et Bhargava, 2009

Enfin, la transformation de l'organisation est également susceptible d'influencer le CP des gestionnaires. Afin de pouvoir considérer l'influence possible d'une rupture du CP des gestionnaires sur le CP des employés et sur leur style et pratiques de gestion, celui-

ci sera également observé. Ces éléments sont ici identifiés comme des facteurs influençant le développement et l'état du CP alors que les changements organisationnels s'actualisaient au CHUM.

État du CP et manifestations conséquentes

La rupture et la violation du CP s'observent à travers différents changements relatifs aux attitudes et comportements. Le tableau 2.10 présente les effets d'une rupture ou d'une violation sur les attitudes et comportements qui ont été recensés, ainsi que les auteurs qui ont identifié de tels effets (tableau 2.10).

Tableau 2.10
Présentation des manifestations de rupture et auteurs

Manifestations de rupture du CP	Auteurs
Cynisme	Dufour et Saba, 2009 El Bedoui Tlik, 2010
Intention de départ	Chenevert, Charest et Simard, 2007
Départ volontaire	Turnley et Feldman, 1999
Diminution de l'implication et désengagement	Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002
Perte de confiance	Guest, 2004
Perte de loyauté	Turnley et Feldman, 1999
Comportements organisationnels non citoyens	El Bedoui Tlik, 2010
Fatigue émotionnelle	Gakovic et Tetrick, 2003
Performance minimale	Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002 Robinson et Morrison, 1995
Perte de satisfaction	Bunderson, 2001 Turnley et Feldman, 2000

Caractéristiques individuelles de l'employé

Les objectifs de la présente recherche portent sur les styles et pratiques de gestion (facteurs managériaux) favorables et défavorables à la protection du CP dans un contexte de regroupement d'établissements de santé et les facteurs individuels ne font pas l'objet de l'étude. Cependant, certaines caractéristiques des employés peuvent influencer les résultats de la recherche. À cet effet, l'expérience de travail et la durée de la relation avec le gestionnaire seront pris en considération. La prise en compte de ces deux variables est apparue nécessaire : un employé ayant plusieurs années d'expérience au sein de l'organisation, mais peu d'expérience avec le gestionnaire rencontré est susceptible d'avoir des attentes élevées comparativement à celui-ci ayant pour seule expérience, l'année avec le gestionnaire rencontré. Enfin, grâce au nombre d'années d'expérience, il sera possible d'identifier les employés engagés avant la décision de fusion, ceux qui avaient pour intention de travailler dans l'un des hôpitaux avant qu'une décision gouvernementale soit prise en 1995. Ces caractéristiques retenues par la chercheuse sont celles apparues comme impératives et susceptibles d'influencer les attentes et perceptions d'obligations composant le CP des employés dans le contexte transformationnel spécifique au CHUM. Elles sont les caractéristiques qui découlent de la relation employé-employeur et apparues importantes lors du prétest. De plus, considérant que le CP se forme à partir d'expériences vécues (Dulac, 2005) et qu'il commence à se construire dès la phase de recrutement et de sélection (Rousseau, 2001) et des premières étapes de la relation d'emploi (Middlemiss, 2011), l'expérience dans l'organisation et celle avec le supérieur devenaient des facteurs pertinents.

En somme, le CHUM s'insère dans un réseau de la santé et de services sociaux et il suit les recommandations gouvernementales, les facteurs environnementaux sont apparus comme importants à la lecture holistique du CP des employés de cet établissement. De la même façon, le CHUM préparait le déménagement de ses trois sites en un seul établissement tout en devant procéder au délestage des activités dites de première ligne. Ainsi, la transformation qui avait cours aurait un impact sur l'offre

de services du nouvel établissement et donc, sur les activités réalisées par les employés. L'influence des changements organisationnels est donc centrale dans l'étude réalisée, les facteurs organisationnels doivent être représentés dans le schéma offert (figure 2.3).

De plus, la réalisation de la transformation s'insère dans une planification de soins où les bris de services ne peuvent avoir lieu. Ainsi, les styles et les pratiques des gestionnaires doivent être adaptés à la gestion de changement et répondre aux besoins des employés. Ces styles et pratiques de gestion doivent permettre la réalisation de la transformation et favoriser l'état de complétude du CP des employés malgré les risques inhérents au contexte.

Ainsi, la représentation du sujet de recherche doit offrir une vision holistique permettant d'identifier les facteurs environnementaux, organisationnels et managériaux influents sur l'état du CP des employés du CHUM lors de cette transformation. Cette représentation pourra, éventuellement, faciliter la représentation des liens entre les styles et les pratiques de gestion, favorables ou défavorables au CP des employés d'un établissement de santé faisant face à un regroupement d'établissements.

Le chapitre suivant portera sur la démarche méthodologique retenue pour répondre à la question de recherche et atteindre les objectifs fixés par la présente thèse.

TROISIÈME CHAPITRE CADRE OPÉRATOIRE

Dans le cadre de la présente étude, l'exploration de connaissances managériales pratiques permettant à des gestionnaires d'agir dans un contexte organisationnel complexe et spécifique induit un paradigme de recherche pragmatique avec une stratégie d'étude de cas. Le but de la présente recherche étant d'identifier quels styles et pratiques de gestion peuvent prévenir une rupture ou une violation du contrat psychologique (CP) pendant une fusion ou un regroupement d'établissements de santé, la recherche vise à produire, par une approche semi-inductive, des connaissances supplémentaires, qui permettront à des gestionnaires de s'adapter au contexte organisationnel dans lequel ils se trouvent.

Le présent chapitre permet de situer les principes liés au paradigme en question, de préciser la pertinence de la stratégie d'étude de cas et de faire un retour sur la question et les objectifs de la recherche. Ce chapitre permet également de présenter les choix méthodologiques, soit une collecte mixte de données avec une stratégie de triangulation. Finalement, ce chapitre situe les considérations éthiques et les démarches poursuivies en guise de conclusion.

3.1 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES : PRAGMATISME ET ÉTUDE DE CAS

La méthode de recherche constitue la structure dans laquelle s'insère la thèse. Le choix de réaliser une recherche exploratoire avec un devis d'étude de cas unique a été favorisée considérant qu'aucune étude à ce jour avait permis de relier les pratiques du gestionnaire à l'état du CP. La méthodologie liée à la collecte d'information s'appuie sur une méthode mixte de collecte de données alliée à la triangulation pour répondre à la question de recherche. Ces choix s'insèrent dans une vision pragmatique et seront précisés dans les sections qui suivent.

3.1.1 Paradigme de recherche et stratégie retenue

En gestion, un postulat suggère une façon de comprendre la réalité sociale et managériale (Burrell et Morgan, 1979). Il sous-tend une vision qui permet de positionner une étude en fonction des continuums sur lesquels se situent différents paradigmes de recherche (Burrell et Morgan, 1979). Le paradigme dans lequel s'insère notre étude, le paradigme pragmatique, est orienté sur le *quoi* et le *comment* du problème (Creswell, 2009). Le problème étudié est donc au centre de l'intérêt de la chercheure (Mackenzie et Knipe, 2006). Ici, la chercheure, également gestionnaire, observe le contexte transformationnel du CHUM. À cet effet, des précautions sont prises afin d'assurer une rigueur dans le traitement des données (grilles d'entrevues préalables, codage systématique, révision des codes et validation par la direction de thèse). Il souhaite comprendre l'influence des styles et pratiques de gestion sur le CP des employés. L'objectif est de produire une connaissance pratique, concernant les styles et pratiques de gestion, qui permettent de répondre à un problème précis, les risques de rupture du CP. Le paradigme pragmatique est donc cohérent avec l'étude et les objectifs de la recherche.

3.1.1.1 Pragmatisme et étude de cas en sciences de la gestion : pertinence pour la recherche actuelle.

Les objectifs de l'étude étant de développer des connaissances relatives aux styles et pratiques de gestion nécessaires à la préservation du CP, l'étude de cas permet d'examiner, dans un contexte organisationnel précis, un cas en fonction de différentes unités d'analyses (Aczel, 2015). C'est donc en examinant le contexte de regroupement d'établissements de santé, celui du CHUM, que l'influence des styles et des pratiques de gestion peut être comprise. L'étude de cas permet d'utiliser différentes méthodes (*Ibid.*) afin de comprendre une problématique. S'agissant du problème confirmé par le

prétest⁶, première collecte de données, l'étude s'insère dans une vision pragmatique et les moyens privilégiés (entrevues semi-dirigées et questionnaires) sont adaptés au cas du CHUM. Comme le mentionne Tumele (2015), l'étude de cas permet d'examiner une situation, un phénomène ou un problème lorsque le contexte est indissociable de celui-ci. Approfondir les connaissances relatives au CP en fonction des styles et pratiques de gestion dans le contexte transformationnel du CHUM est cohérent avec ce choix de stratégie. La section qui suit permet de rappeler cette question et ces objectifs de recherche avant de poursuivre avec la présentation des choix méthodologiques.

3.2 RETOUR SUR LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'état des connaissances actuelles, dont les balises ont été positionnées au chapitre deux, permet de remarquer le besoin de poursuivre la recherche à propos des impacts des styles et pratiques de gestion sur le CP amenant à la question de recherche suivante : « Quels styles et pratiques de gestion peuvent prévenir une rupture ou une violation du CP pendant une fusion d'établissements de santé ? ».

Il importe maintenant de rappeler que l'état des connaissances et le prétest ont confirmé la pertinence de la question et permis de préciser les objectifs de la présente recherche, lesquels se déclinent comme suit :

- 1- Identifier les styles de gestion favorables et défavorables à la protection du contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé;
- 2- Identifier les pratiques de gestion favorables et défavorables au contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé.

La section qui suit présente la méthodologie poursuivie afin d'atteindre ces objectifs et de répondre à la question soulevée.

⁶ Prétest réalisé dans le cadre du DBA 950, en 2013.

3.3 MÉTHODE MIXTE ET TRIANGULATION DANS LE CADRE DE LA PRÉSENTE RECHERCHE

Dans le cadre de la présente étude, la méthode mixte de collecte de données est celle retenue et s'accompagne d'une stratégie de triangulation. La triangulation permet l'arrimage des observations des gestionnaires rencontrés en 2017 avec les résultats du questionnaire des employés (2017). Ainsi la méthode mixte qui s'appuie sur une séquence de réalisation non liée de deux collectes de données distinctes suggère une stratégie de triangulation : les collectes peuvent être réalisées simultanément ou non (Terrell, 2012). De plus, la priorité ou la pondération des méthodes n'est pas objet de considération (*Ibid.*) dans la recherche actuelle, la priorité de chaque méthode (Aldebert et Rouzies, 2011) étant équivalente, aucun des deux outils de collecte ne doit mener à la construction de l'autre. Le questionnaire distribué n'influence pas le contenu de la grille d'entrevue. L'ensemble de ces considérations correspond aux critères de la méthode mixte avec une stratégie de triangulation, laquelle répond au besoin de la présente recherche lors de la phase deux de collecte de données et permet de valider les correspondances observées lors de l'analyse. Le choix des mesures est également cohérent avec la position prise dans la cadre de la recherche réalisée, c'est-à-dire de considérer le supérieur immédiat comme l'agent qui représente *l'organisation*, partie prenante dans la composition, le maintien et la rupture du CP. Ce dernier agit comme intermédiaire auprès des subordonnées et de ce fait, joue un rôle clé dans la formation du CP.

3.3.1 Triangulation comme stratégie d'analyse

Au CHUM, le nombre de questionnaires disponibles était susceptible de permettre la réalisation d'un bon nombre d'entrevues et d'obtenir une saturation théorique et empirique à partir des données récoltées quant aux styles et pratiques de gestion

pendant la période de regroupement⁷. De plus, le nombre de gestionnaires ayant sous eux des employés syndiqués permettait de distribuer des questionnaires dans plusieurs équipes. Finalement, des enjeux propres au CHUM devaient aussi être pris en considération. Le déménagement débutait durant l'année 2017 : l'aspect temporel de la recherche était important et représentait un enjeu. En effet, les différentes mesures devaient pouvoir être réalisées avant le déménagement physique des départements et services, l'ensemble des entrevues de chacune des phases de collectes ont dû être réalisées durant une même période de transformation afin d'avoir un portrait représentatif à un moment précis. De plus, les gestionnaires n'allaient pas avoir la même disponibilité durant le déménagement des équipes et usagers, une mesure à cette période était donc proscrite. Les collectes de données associées à chacun des instruments retenus étaient réalisées avant le déménagement. Ainsi, la collecte de données réalisée en 2013 se déroulait sur une brève période de temps. De la même façon, les deux collectes réalisées en 2017, entrevues et questionnaires, étaient réalisées à un même moment. Ces deux dernières peuvent donc être examinées l'une et l'autre distinctement, puis mises en parallèle, et ce, en fonction des gestionnaires. Ainsi, les réponses offertes, par les gestionnaires et par les employés, peuvent être corroborées (Creswell, 2009) ou soulever des observations différentes.

La triangulation réalisée ici porte sur l'état du CP et les styles de gestion. Elle résulte, d'une part, de la comparaison entre l'analyse des manifestations de rupture du CP observées par les gestionnaires et les résultats du PCI. Elle provient, d'autre part, de la comparaison des résultats liés aux paramètres d'intérêt, ceux identifiés par les employés et ceux identifiés lors de l'analyse intra contenu des entrevues. Ainsi, les résultats des employés, soit le niveau de rupture mesuré par le PCI et les paramètres

⁷ Les différentes collectes de données doivent être réalisées avant le regroupement des sites. Après le déménagement, certains employés allaient être sous de nouveaux gestionnaires ce qui pouvait générer des biais. De plus, il faut souligner que le CHUM constitue un établissement non intégré au sens de la Loi 10, il n'a donc pas fait l'objet des restructurations organisationnelles conséquentes durant l'année précédant le déménagement.

d'intérêt liés aux styles de gestion qu'ils ont identifiés, peuvent être examinés en fonction de leurs gestionnaires respectifs.

En somme, la mesure réalisée en 2013, par des entrevues semi-dirigées, est effectuée auprès de gestionnaires différents de ceux de 2017. Comme mentionné précédemment, la grille d'entrevue utilisée 2013 a servi aux entrevues réalisées en 2017. Le questionnaire PCI quant à lui a été uniquement distribué en 2017, et ce, auprès des employés et des gestionnaires. Celui-ci n'était pas administré en 2013 alors que le déménagement des trois sites était encore loin. Le questionnaire a permis de confirmer les observations des gestionnaires quant au CP des employés et de fournir une information complémentaire pertinente relativement au CP des gestionnaires.

3.3.1.1 Avantages et inconvénients de la triangulation

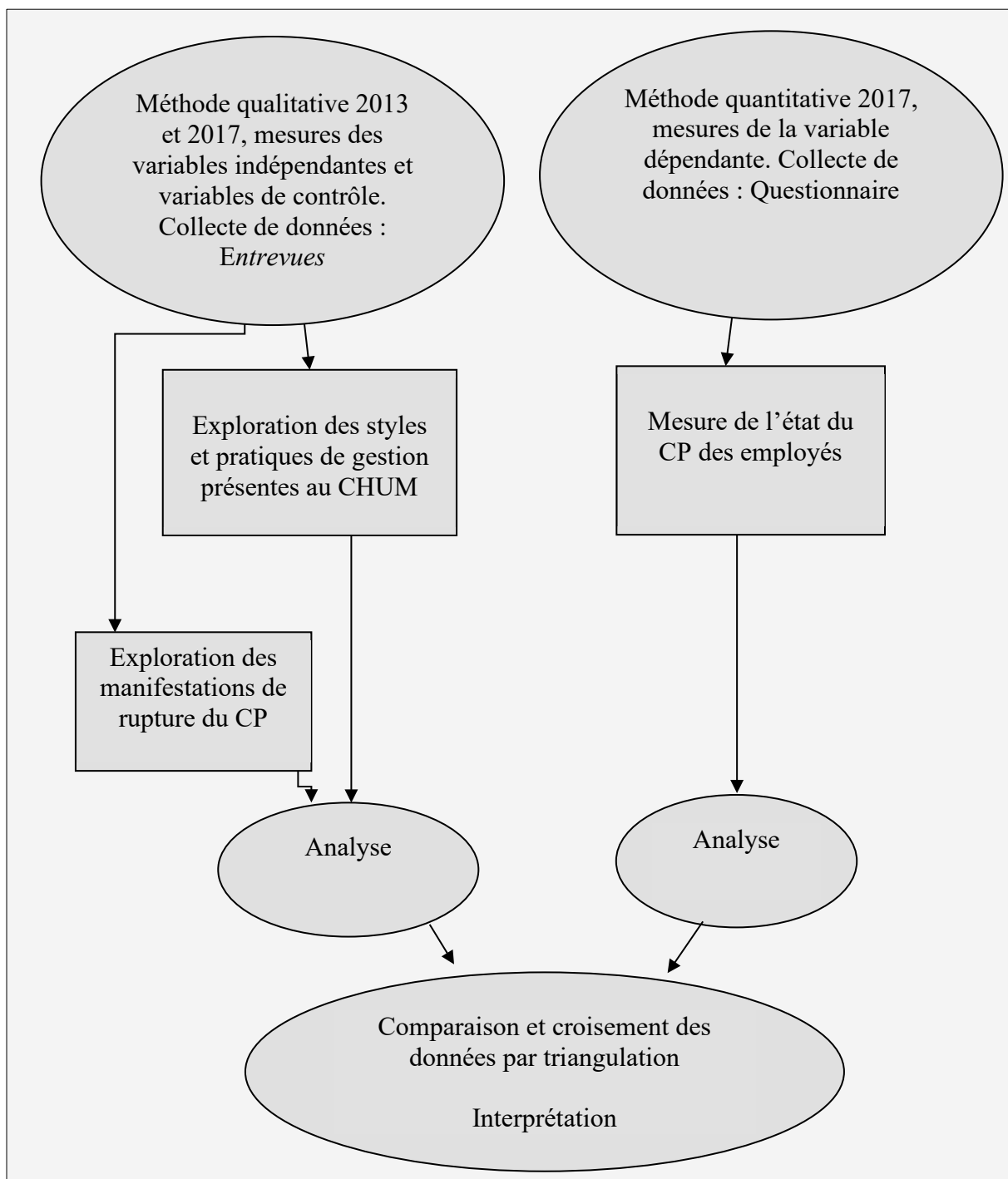
La triangulation comporte certains avantages et inconvénients. Parmi ces avantages, notons l'intégration des résultats, au moment de l'interprétation, qui résulte de la validité bien soutenue (Creswell, 2009) et des résultats intelligibles et significatifs. De plus, la collecte de données ne devant pas être séquentielle, les considérations liées au temps ne sont pas affectées par les collectes bimodales d'une méthode mixte (*Ibid.*). Cependant, comme pour l'ensemble des autres stratégies d'analyse qui accompagnent une méthode mixte, la triangulation nécessite des efforts additionnels et une expertise adéquate dans l'application des deux méthodes, qualitative et quantitative. De plus, le croisement des données peut mener à un éparpillement dans la discussion. À cet inconvénient, des précautions ont toutefois été prises par la clarté de la procédure (*Ibid.*) tout comme la révision de l'interprétation par la direction de thèse.

3.3.1.1 Représentation schématique de la méthodologie réalisée

La réalisation d'une étude ayant recours à une méthode mixte et à une stratégie d'analyse par triangulation implique différentes étapes de réalisation. Terrell (2012)

suggère une représentation qui permet de situer chacune d'elles. La figure 3.1 s'inspire de cette représentation de Terrell (2012) et offre une lecture rapide des étapes de réalisation qui sont suivies et des variables qui sont mesurées pour chacune d'elles.

Figure 3.1
Représentation schématique de la méthodologie



Source : inspiré de Therrell, 2012

Comme le suggère la figure 3.1, une collecte de données qualitatives (entrevues avec gestionnaires) était réalisée en 2013, dans le cadre de la résidence, puis une autre était réalisée en 2017 simultanément à une collecte quantitative (questionnaire distribué aux employés et gestionnaires). Les analyses des données se faisaient distinctement, à la suite de quoi, un croisement entre les données qualitatives et quantitatives était réalisé relativement à l'état du CP et aux styles de gestion. De nouvelles connaissances étaient ainsi susceptibles de provenir des analyses elles-mêmes ainsi que de la triangulation réalisée.

3.3.2 Population à l'étude : sélection et taille de l'échantillon

La population ciblée est constituée de gestionnaires et d'employés des trois sites du Centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) : l'Hôtel-Dieu de Montréal, l'Hôpital St-Luc et l'Hôpital Notre-Dame. Dans le but d'atteindre les objectifs fixés par la recherche, le recours à une technique d'échantillonnage non probabiliste est privilégié pour les gestionnaires, lesquels ne sont pas sélectionnés de manière aléatoire. Ce choix méthodologique s'explique par un souci d'exhaustivité quant à la diversité des styles et pratiques des gestionnaires œuvrant au sein de divers départements (départements, services et unités), et ce, sur les trois sites du CHUM. Par ailleurs, lorsque le gestionnaire d'un département était rencontré pour une entrevue, les employés du département devenaient éligibles, sur la base de certains critères et du volontariat, à compléter le PCI permettant ainsi de rejoindre des employés sur les trois sites du CHUM et donc le recours à une méthode non probabiliste par choix raisonnés (Lamoureux, 1992).

3.3.2.1 Gestionnaires

Pour la première population ciblée, les caractéristiques ont été estimées plus importantes que le nombre de participants impliqués. Le nombre d'entrevues réalisées était donc conséquent du taux de participation et de la saturation théorique et empirique à partir des données récoltées (Glaser et Strauss, 1967), ce qui veut dire qu'en principe, l'ajout de participants doit cesser lorsque l'information recueillie n'offre plus de nouvelles

connaissances à propos du sujet d'étude (*Ibid.*). Le taux de participation de la collecte réalisée en 2017 ne permet toutefois pas de confirmer l'atteinte d'une telle saturation.

Les critères d'inclusion retenus pour la composition de cet échantillon en 2013 et 2017 concernent les années d'expérience et le niveau de gestion. Ainsi, les gestionnaires retenus étaient avec leur équipe depuis plus de six mois (premier critère). Ce premier critère est jugé pertinent alors qu'une période minimale d'exposition des employés aux styles et pratiques de gestion est nécessaire avant qu'ils aient des impacts sur les employés. Les gestionnaires devaient également être présents depuis suffisamment longtemps pour être en mesure d'identifier des changements d'attitudes et de comportements dans leur groupe d'employés. Ils devaient ensuite être gestionnaire de premier niveau, sinon avoir une part de leurs employés syndiqués, ce qui signifie de ne pas gérer uniquement des cadres ou médecins (deuxième critère). Les contrats formels et la hiérarchisation de la structure décisionnelle justifient ce choix. Pour le prétest, qui fut une première collecte de données (2013), il a ainsi été retenu 7 hommes et 10 femmes travaillant pour diverses directions du CHUM permettant ainsi d'avoir accès à différents services, différentes cliniques ou différentes unités de soins, et donc une variété de visions et valeurs professionnelles. Chacun des gestionnaires ayant sous leur gouverne entre 3 et 125 employés d'un niveau de scolarité secondaire, collégial ou universitaire. Pour les entrevues de 2017, 10 femmes et 2 hommes ont accepté de participer bien que plus d'une cinquantaine furent sollicités. L'étendue espérée était similaire en 2017 à celle du prétest, toutefois le taux de réponse à l'invitation s'est conclu avec moins de retours positifs et avec quelques retours négatifs. Le nombre de participants féminins et masculins diverge et s'avère conséquent des réponses positives reçues au moment de la recherche de participants. Cet écart sera d'ailleurs abordé dans la discussion étant donné les effets non mesurés possibles. L'ensemble des gestionnaires, en 2017, géraient entre 9 et 200 employés d'un niveau de scolarité secondaire, collégial ou universitaire, des employés syndiqués. Ces écarts dans la taille des équipes seront également abordés lors dans la discussion. Enfin, sauf pour un, les participants rencontrés en 2013 étaient différents de ceux rencontrés en 2017. Ainsi, les

deux mesures devaient permettre d'identifier une gamme de pratiques et leurs impacts sur le CP des employés. L'étendue se décline de la façon suivante (tableau 3.1).

Tableau 3.1
Répartition des genres pour chacun des échantillons par site

Site	Nombre de participants par échantillon			
	Femmes 2013	Hommes 2013	Femmes 2017	Hommes 2017
Hôtel-Dieu	1	1	1	
Notre Dame	2	2	1	1
St-Luc	1	1	1	1
Trois sites (travaillent sur trois sites)	6	3	6	
Total	17		12	

Ainsi, lors de la mesure de 2013, 17 gestionnaires intermédiaires ont pu être rencontrés, alors qu'en 2017, 12 ont pu être questionnés. La proximité du déménagement des hôpitaux explique la majorité des « non » reçus ; le manque de temps et la charge de travail liée aux travaux expliquaient le refus des gestionnaires sollicités par courriel en 2017. Selon les connaissances acquises du milieu, chaque gestionnaire avait sous sa responsabilité un nombre estimé entre 15 et 90 employés bien que le taux de réponse des employés, par gestionnaire, se situe entre 0 et 9. La durée approximative des entrevues était de 90 minutes, tant en 2013 qu'en 2017. Chacune d'elles prenait place dans l'établissement lui-même. Ainsi, l'ensemble des gestionnaires participant à la recherche étaient dans un milieu avec lequel ils étaient familiers. De plus, chacun des participants pouvait lire les consignes et être avisé du déroulement de l'entrevue par courriel et au début de l'entrevue (enregistrement et prise de notes).

3.3.2.2 Employés

Afin de confirmer les perceptions des gestionnaires concernant l'état des CP des employés et de pouvoir mettre en lien l'état du CP avec les styles et les pratiques identifiés, il est apparu nécessaire d'obtenir des informations sur l'état du CP des employés du CHUM

selon les perceptions des employés eux-mêmes. Pour y parvenir, certains critères d'inclusion devaient être respectés. D'abord, des questionnaires étaient transmis aux employés syndiqués des gestionnaires rencontrés (premier critère d'inclusion). Ces employés devaient être des syndiqués (deuxième critère) et ne pas être cadres ou médecins (troisième critère). Les contrats formels de travail, la hiérarchisation des pouvoirs formels⁸ et les écarts dans le CP des syndiqués et non-syndiqués (Gill, 2009) justifient ces choix de critères d'inclusion. Plus d'une cinquantaine d'employés ont débuté le questionnaire, près de 40 ont complété le PCI et un peu moins, ont répondu aux questions additionnelles. Le taux de participation sera d'ailleurs abordé au chapitre 5. Ainsi, les questionnaires complétés étaient ceux retenus ainsi que les questionnaires des participants qui ont répondu aux questions nominales même s'ils n'avaient rien indiqué aux questions « Titre professionnel » et « nom du gestionnaire ». La tableau 3.2 dresse un portrait des employés participants. Avant de poursuivre, précisons notamment que 39 ont répondu au PCI, 29 ont répondu aux questions portant sur leur source de déception et paramètres d'intérêt de leur gestionnaire. Certains n'ont ainsi pas répondu à l'ensemble des questions nominales.

⁸ L'encadrement des médecins et des gestionnaires implique des gestionnaires de deuxième et troisième niveau par opposition à l'encadrement des syndiqués.

Tableau 3.2
Profil général des employés ayant répondu au questionnaire

Années d'expérience (n=27)					
Moins de 1	1 à 2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	21 et plus
1	0	7	7	8	4
Années d'expérience avec le supérieur immédiat (n=26)					
Moins de 1	1 à 2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	21 et plus
4	2	7	8	5	
Âge (n=26)					
20 à 25	26 à 35	36 à 45	46 à 55	56 et plus	
0	14	5	5	2	
Secteurs professionnels (n=25)		Statuts (n=26)			
Professionnel	Soutien	TCP	TPP	TCT	TPT
23	2	20	3	1	2

3.3.3 Application des stratégies de collecte de données

Afin de répondre aux objectifs de recherche et d'être cohérente avec les fondements théoriques du CP, une méthode mixte fut effectivement privilégiée. Cette méthode permet de confirmer l'état du CP des employés pour ensuite, faire des parallèles entre les styles et pratiques de gestion et l'état du CP des employés exposés à ceux-ci. Ultimement, cette méthode donne une lecture des styles et pratiques de gestion les plus susceptibles de protéger le CP dans un contexte de regroupement d'établissements de santé. Faisant ainsi appel à un groupe de participants (gestionnaires) en 2013, puis à un groupe de gestionnaires et un groupe d'employés en 2017, ainsi qu'à deux méthodes de collectes de données, la combinaison des méthodes retenues contribue à atteindre les objectifs poursuivis tout en limitant les biais liés à la subjectivité des gestionnaires quant à l'état du CP des employés.

Le recours à cette méthode est également cohérent avec les fondements théoriques du CP. Comme le CP réfère aux concepts de croyances, d'attentes et d'obligations (Rousseau, 1989), il est individuel et subjectif. Il apparaît donc pertinent de questionner les individus eux-mêmes sur l'état de leur CP d'autant plus que des manifestations de rupture étaient effectivement observées par les gestionnaires en 2013, lors du prétest. Une des théories fondatrices de la théorie du CP est celle de l'échange social qui réfère à la relation d'emploi et aux « concepts d'obligations réciproques, encourues [...] dans les interactions » (Blau, 1989, p. 16). Une idée fondatrice réfère donc aux interactions entre employés et gestionnaires. L'importance du concept d'échange relève ainsi la pertinence des collectes des données auprès des gestionnaires et des employés avec qui ils sont en interaction.

3.3.3.1 Description des stratégies de collecte des données qualitative et quantitative

Les outils de collectes, entrevues et questionnaire, se basent sur les objectifs poursuivis. Ainsi, la section qui suit présente la part de la recherche réalisée auprès des gestionnaires qui est essentiellement de type qualitatif ainsi que celle réalisée auprès des employés qui est quantitative.

Guide d'entrevue

La réalisation d'entrevues semi-dirigées implique certaines étapes et, dans le cadre de la présente recherche, ces étapes étaient guidées par celles de Mertens (2010). Le guide d'entretien, lui, était construit de façon à répondre aux besoins de l'étude et à répondre aux exigences nécessaires à l'approche pragmatique (la problématique confirmée au prétest) et inductive dans laquelle la recherche prend place. L'ordre des thèmes abordés est déterminé en fonction de certaines considérations (Savoie-Zajc, 2016) telles que la fluidité des idées et la sensibilité des sujets abordés. Ainsi, la collecte réalisée en 2013 a permis de confirmer les thèmes à couvrir, d'adapter le vocabulaire au milieu et aux gestionnaires ce qui a permis de peaufiner la grille de 2017. Des thèmes devaient être adaptés aux gestionnaires rencontrés, particulièrement entre les infirmiers-chefs d'unités de soins et les chefs de

service. Le recrutement, l'accueil et les modalités de constitution des équipes, tout comme la gestion des horaires divergent significativement entre ces deux groupes de gestionnaires et justifient la souplesse de la grille. La grille d'entrevue de 2017, inspirée de la grille de 2013, et dont les grandes lignes sont présentées dans le tableau 3.3 (p.150, voir l'annexe C pour la grille d'entrevue 2013), est constituée de questions ouvertes abordant, essentiellement trois thèmes : les styles de gestion, les pratiques de gestion et les manifestations de rupture. Chacun de ces thèmes était abordé par des questions ouvertes ou fermées et suivait l'ordre suivant : les questions liées aux styles de gestion (5 questions), puis les questions liées aux pratiques (3 questions ayant 16 sous-questions) et au contexte organisationnel (3 questions).

Les questions relatives aux styles de gestion permettent d'identifier la priorité que les gestionnaires accordaient aux trois paramètres d'intérêt de la typologie de Germain (1991) : prioriser les tâches, le bien-être des employés ou le pouvoir. La typologie de Germain (1991) permettait de capter l'essentiel des thèmes couverts et des informations reçues en 2013. Puis, des questions sur les valeurs et la façon dont ces valeurs se traduisent étaient posées et permettaient d'identifier les priorités des gestionnaires telles qu'elles se traduisent sur le terrain. Les participants devaient alors parler d'une journée type puis, de façon plus précise, aborder les activités réalisées. Le contenu des entrevues était ainsi structuré pour couvrir différents thèmes pouvant traduire le style de gestion du participant, réduisant ainsi les risques de désirabilité sociale dans les réponses.

Certains gestionnaires pouvant être moins confortables ou familiers avec le terme *pratiques de gestion*, la chercheuse a privilégié un vocabulaire de circonstance populaire pour les entrevues ; le terme *activité* et le terme *pratique* étaient donc utilisés pour traduire les pratiques de gestion. Ainsi, quant aux pratiques de gestion, elles étaient abordées par seize questions ouvertes portant sur les pratiques priorisées et sur les caractéristiques et la nature de celles-ci (qu'elles soient rares, occasionnelles, régulières, importantes...). Ces questions permettent de situer, lors de la triangulation, les pratiques en fonction des styles identifiés dans la typologie tripolaire de Germain (1991). Il devient ainsi possible

d'identifier des pratiques de gestion en interrogeant la façon dont la prise de décision, la planification, la mise en action et la réévaluation (que ce soit en groupe, seul, avec assistant ou selon les besoins, les moyens, les consensus du groupe) s'actualisent. De cette façon, un portrait du style de gestion, puis un autre plus précis relativement aux pratiques de gestion apparaissent. Identifier des pratiques précises et les qualifier (rares, occasionnelles, régulières, importantes...) permet de réaliser une catégorisation précise des pratiques de gestion, en fonction de leur importance allant de faiblement importantes à fortement importantes pour le gestionnaire. Cette catégorisation permet une interprétation plus rigoureuse dans l'étude des liens entre les paramètres d'intérêt liés aux styles et les pratiques de gestion.

Enfin, quant aux manifestations de rupture des employés, quatre questions ouvertes à propos des attitudes et comportements favorables et défavorables au travail, permettaient de connaître les perceptions des gestionnaires. Puis, une question fermée à partir d'une liste d'attitudes et de comportements permettait de préciser leurs observations : identification des attitudes et comportements, proportion des employés affectés et fréquence de ces attitudes et comportements (rarement à fréquemment). Les questions sur les manifestations de rupture étaient posées vers la fin de l'entrevue afin que les gestionnaires aient pu développer une aisance avec l'exercice (Savoie-Zajc, 2016). Les entretiens se terminaient par le thème du changement organisationnel (3 questions) et des pratiques qui s'y rattachent. Ce thème étant moins délicat, il permet une réouverture des gestionnaires sur leurs perceptions de la situation générale, il permet de faire un bilan et de s'exprimer sur l'ensemble des thèmes abordés. Le tableau 3.3 présente les principaux thèmes qui étaient abordés lors des entrevues avec les gestionnaires :

Tableau 3.3
Synthèse des thèmes couverts lors des entrevues

Styles	Pratiques	Manifestations
Exploration des paramètres de typologie : pouvoir, tâche, bien-être	Activités journalières (1 question ouverte)	Identification ouverte (1 question ouverte)
Activités centrées sur la tâche (1 question fermée : par classification)	Priorités dans les activités (1 question ouverte)	Identification par liste (1 question fermée)
Activités centrées sur le bien-être des employés (1 question ouverte)	Classification d'activités (1 question fermée : par classification)	Qualification des manifestations : niveau de présence, évaluation dans le temps, impacts sur l'équipe (1 question ouverte et 3 sous-questions)
Activités centrées sur le pouvoir (1 question ouverte)	Processus de planification de la tâche, de réalisation, d'évaluation, de prise de décision notamment dans un contexte de changement organisationnel pour les questions de fermeture (1 question ouverte et 6 sous-questions)	Gestion des manifestations (1 question ouverte)
Identification ouverte des valeurs managériales (1 question ouverte)	Description des processus : caractérisation des processus : ouvert, flexible, fermé... (1 question ouverte et 10 sous-questions)	Perceptions des causes des attitudes et comportements (1 question ouverte)
Journée type (1 question ouverte)	Changement organisationnel (1 question ouverte) et bilan (1 question ouverte)	-

Afin de respecter le processus scientifique, la chercheure a considéré un ensemble de facteurs susceptibles d'affecter la validité. Ainsi, pour l'outil qualitatif, la validité externe est assurée par le nombre et la diversité de l'échantillonnage. Des gestionnaires des différentes directions et des différents sites du CHUM étaient rencontrés. De plus, ces gestionnaires étaient responsables d'équipes composées d'un nombre d'employés variable

avec des enjeux professionnels différents ce qui permet d'assurer la crédibilité des données recueillies.

La validité de contenu réside dans la comparaison entre des éléments provenant de l'instrument, la grille d'entrevue et le construit opérationnalisé en terme clair tel que la typologie de Germain (1991), la catégorisation des pratiques et les autres concepts provenant des écrits. La validité de l'instrument, la grille d'entrevue, doit rendre compte de la représentativité de l'objet mesuré (Lamoureux, 1992) et un retour écrit auprès des gestionnaires a permis de confirmer la lecture de la chercheure quant aux styles et pratiques de gestion. De plus, la validité interne est, elle, contrôlée par la direction de thèse grâce à une confrontation de certaines retranscriptions avec leurs unités de sens. Cette vérification faite à l'aveugle dans les choix de transcriptions (Creswell, 2009) peut assurer la cohérence entre les unités de sens et les thèmes prévus au contenu des entrevues. De plus, l'expérience professionnelle de la chercheure permettait de maîtriser les thèmes abordés et la formulation des questions dans un vocabulaire adapté au milieu. Enfin, la confrontation des résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus relativement aux manifestations de rupture et à l'état du CP des employés favorise la validité interne de la recherche. En ce qui concerne la fidélité de la grille d'entrevue, elle témoigne de la cohérence des mesures c'est donc dire que l'instrument mesure à chaque entrevue, les styles et pratiques de gestion dans un contexte de regroupement d'établissements de santé. L'élaboration de l'instrument et la réalisation des entrevues étant réalisées par une même personne, une bonne maîtrise des thèmes à couvrir et des considérations méthodologiques sous-jacentes assurent la fidélité de l'instrument. La réalisation d'un prétest lors de la première collecte, a également permis d'éprouver et bonifier la grille d'entrevue et d'en assurer la fidélité tout comme la relecture du matériel non codé et la recherche de preuve contraire. Le tableau 3.4 offre une synthèse des considérations scientifiques retenues afin de favoriser la validité et la fidélité de l'outil.

Tableau 3.4
Synthèse des considérations liées à la validité et à la fiabilité de la grille d'entrevue

Considérations	Moyens utilisés
Validité de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - comparaison entre des éléments provenant de la grille d'entrevue et le construit opérationnalisé en terme clair et les autres concepts provenant des écrits - réalisation d'un prétest auprès des gestionnaires (Creswell, 2009) - confirmation des observations par un retour écrit réalisé auprès des gestionnaires rencontrés (Creswell, 2009)
Validité externe	<ul style="list-style-type: none"> - l'échantillonnage représentatif des gestionnaires du milieu de recherche
Validité interne	<ul style="list-style-type: none"> - la confrontation (Creswell, 2009) à l'aveugle du directeur de thèse quant aux retranscriptions et les unités de sens. - l'expérience professionnelle de la chercheure (passer du temps sur le terrain; Creswell, 2009) - la triangulation (Creswell, 2009) des résultats obtenus
Fidélité	<ul style="list-style-type: none"> -la relecture des retranscriptions afin de s'assurer qu'il ne manque aucune section aux entrevues (Creswell, 2009) - l'élaboration de l'instrument et réalisation des entrevues faites par la chercheure lui-même permettant une bonne maîtrise des thèmes - réalisation d'un prétest (2013) auprès de gestionnaires de premier niveau

*Psychological Contract Index (PCI)*⁹

Afin de pouvoir contextualiser les styles et pratiques de gestion, il est apparu pertinent d'administrer le questionnaire aux gestionnaires rencontrés en plus de la distribution à leurs employés. Cette distribution du questionnaire aux gestionnaires permettait, lors de l'interprétation des résultats, de considérer l'état de leur CP¹⁰ afin d'offrir un portrait le plus juste possible du contexte de réalisation des styles et pratiques de gestion. Toutefois, l'essentiel des données recueillies auprès d'eux porte sur les styles et pratiques de gestion

⁹ Élaboré par Rousseau, 1989 ; 1998 et adapté par De Vos, Buyens et Schalk, 2003.

¹⁰ Le CHUM est un établissement de santé non intégré à un Centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) par la Loi 10, toutefois, la transformation organisationnelle entraîne des changements dans les pratiques, processus et ressources des gestionnaires. Les gestionnaires sont donc exposés aux facteurs de risque de rupture du CP. En cas de rupture, leurs styles et pratiques de gestion sont susceptibles d'être affectés tout comme leurs attitudes et comportements face au déménagement.

mesurés par entrevues. Les employés, pour leur part, étaient initialement avisés par leur gestionnaire, grâce à un courriel¹¹ qui précisait l'objectif de la recherche et en confirmait la confidentialité. Une lettre explicative assurant la confidentialité était également jointe aux questionnaires auto administrés via Internet¹². Cette lettre explicative précisait également que leur supérieur immédiat représente l'entité *organisation*, terme utilisé dans le questionnaire. Cette précision permet d'assurer la cohérence entre les réponses offertes par les employés et par les gestionnaires. Cette précision permet également de prendre en considération des critiques largement répandues (Tekleab et Taylor, 2003) dans les études sur le CP quant à l'imprécision du terme *organisation*.

Dans la présente étude, il était privilégié d'avoir recours à un outil de mesure du CP déjà validé empiriquement, le PCI de Rousseau (1989 ; 1998) adapté par De Vos, Buyens, et Schalk (2003) puis validé pour le contexte francophone de la fonction publique québécoise par Lemire et Saba (2004) et Dufour (2008). Le questionnaire, déjà traduit (de l'anglais au français), permet de soustraire certaines étapes d'adaptation, notamment la traduction, qui était antérieurement réalisée par un expert. Ainsi, la validation du questionnaire en français fut réalisée par Lemire et Saba (2004) ainsi que par Dufour (2008). La validité vérifiée (Dufour, 2008) par l'Alpha de Cronbach indique que l'indice *équilibre travail-famille* a une valeur au-dessus du seuil minimal de 0,7 avec un alpha de 0,804; l'indice *développement interne* a, lui, une valeur de 0,829, l'indice *atmosphère sociale* a une valeur de 0,893 et l'indice *contenu d'emploi* étant de 0,779 indique une bonne validité (Dufour, 2008). L'indice *récompenses financières* a, lui, une faible cohérence interne et se situe à 0,665 tout comme l'indice *étroitesse* (« responsabilités spécifiques et bien définies », Dufour, 2008, p.143) qui se situe à 0,517, cependant l'indice *performance dynamique* se situe lui à 0,835 et l'indice *développement interne* à 0,783 (Dufour, 2008). Enfin, l'indice global *respect global du CP* se situe à 0,943 étant ainsi au-dessus du seuil minimal de 0,7

¹¹ Les employés n'ayant pas d'accès informatique sont avisés par mémo.

¹² La version papier est disponible pour ceux n'ayant pas d'accès informatique, des versions sur papier sont rendues avec une enveloppe de retour pré adressée.

(*Ibid.*). La dimension *Stabilité* ne se composant d'aucune sous-dimension, elle a fait l'objet d'analyses différentes, soit l'étendue et l'écart-type (moyenne élevée de 5,25 sur une possibilité de 7,00) (Dufour, 2008). De telle façon, l'intégralité du questionnaire est conservée sans apporter de modifications aux questions elles-mêmes. Les dimensions observées sont la stabilité, le contenu d'emploi, les récompenses financières, l'étroitesse, la performance dynamique, et le développement interne (*Ibid.*). Enfin, les dimensions couvertes par le questionnaire sont présentées dans le questionnaire par vingt-huit indicateurs mesurés sur une échelle de Likert en sept points allant de (1) tout à fait en désaccord à (7) tout à fait en accord. Le questionnaire aborde le respect des engagements pris par l'employeur (28 indicateurs), les attentes face à l'organisation (28 indicateurs), les promesses (28 indicateurs) et la réalisation effective des promesses (28 indicateurs), il totalise donc 84 questions. Ainsi, la correspondance entre les questions du PCI et la définition retenue dans le cadre de l'actuelle recherche indiquent que les composantes essentielles à l'opérationnalisation du CP sont couvertes. Enfin, pour la recherche, le score de chaque employé est obtenu par l'indice global *respect du CP*, score allant entre 1 et 7 qui résulte du calcul de la moyenne des indicateurs mesurés par l'échelle en sept points. Ce calcul permet ainsi d'obtenir l'indice global du respect du CP allant de l'absence de rupture (score de 7) à une rupture complète du CP dont le score est 1 (soit 1 pour chacun des items). Le CP est ainsi compris, entre totalement respecté et totalement rompu.

Afin d'assurer la validité de contenu de l'outil quantitatif, la chercheuse a utilisé un questionnaire validé par un autre chercheur (Dufour, 2008) pour la collecte de données quantitatives. Ainsi, l'outil a fait, antérieurement, l'objet d'analyses pour huit des neuf dimensions du questionnaire permettant de confirmer sa validité interne (Alpha de Cronbach), sa validité de convergence (Rhô de Joreskog) et sa validité discriminante (Khi-deux).

En respect au processus scientifique, la chercheuse a considéré un ensemble de facteurs susceptibles d'affecter la validité et la fidélité du projet. Étant donné le faible nombre de participants ayant complété le PCI, l'Alpha de Cronbach n'a pu être mesuré. Toutefois,

l'usage d'un outil déjà validé présentant un degré de validité interne au-dessus du seuil minimal ainsi que la précision apportée au terme « organisation » (représenté comme le supérieur immédiat) ont permis de maintenir la fidélité. Cette précision assure une compréhension commune du terme entre les participants. Par ailleurs, la triangulation des données qualitatives (manifestations de rupture observées par les gestionnaires) et des données quantitatives (résultats du PCI) devenait possible et elle, assure la fidélité des résultats relatifs à l'état du contrat psychologique. Enfin, considérant que le PCI était uniquement distribué en 2017, et que les participants n'étaient pas les mêmes entre les deux cycles, aucune mesure ne devait être prise afin de calculer le biais de variance commune. Cependant, le faible nombre de répondants au PCI permet à la chercheuse de vérifier les écarts entre les scores et en prendre note lors de l'interprétation des résultats (voir la distribution des résultats du PCI au tableau 4.4). Le tableau 3.5 propose une synthèse de ces stratégies retenues pour assurer la validité et la fidélité de l'outil utilisé.

Tableau 3.5
Synthèse des considérations liées à la validité et à la fidélité PCI

Considérations	Moyens utilisés
Validité de contenu	- Outil quantitatif validé par un autre chercheur (Dufour, 2008)
Validité externe	- L'échantillonnage représentatif des gestionnaires du milieu de recherche et des employés
Fidélité	- Précisions apportées quant à l'usage du terme <i>organisation</i> . - la validité interne de l'outil mesurée par un autre chercheur (Dufour, 2008) par le calcul du Alpha de Cronbach

Le tableau 3.5 permet de relever l'ensemble des stratégies retenues, favorables à la validité et la fidélité de la recherche. La stratégie d'analyse des données récoltées via ces deux outils sera présentée ici.

3.4 ANALYSE DES DONNÉES

La stratégie d'analyse élaborée pour le traitement des données recueillies par les deux outils se base sur les résultats du prétest et les connaissances acquises lors de la revue de la littérature. Ainsi, elle permet de comparer les résultats obtenus avec les résultats d'autres recherches pour confronter et bonifier le rationnel derrière l'interprétation.

Pour l'analyse des données qualitatives, le recours à un outil existant fut privilégié : l'outil QDA Miner. Cet outil permet de colliger et traiter des données qualitatives.

3.4.1 Analyse des données récoltées grâce aux questionnaires distribués

Pour l'analyse des données quantitatives, la chercheuse a procédé, conformément à l'instruction du PCI, en obtenant le score des employés ayant accepté de compléter le PCI. L'outil, déjà validé, permet de situer le CP entre complétude et rupture, et ce, pour chaque participant.

Ainsi, un rapport produit par l'outil de distribution du questionnaire en ligne (Unipark), permet d'obtenir les réponses des participants à chacune des questions. À partir de cette extraction, la moyenne des scores obtenus aux 84 items du PCI est calculée par participant. Les analyses découlant du PCI se résument au calcul du score, soit à une statistique descriptive. Ensuite, les réponses à chacune des questions nominales, celles ajoutées au questionnaire PCI, sont catégorisées de façon à produire des moyennes par équipe et des moyennes pour l'ensemble de l'échantillon. Grâce aux analyses et à la catégorisation par équipe, l'état des CP des employés des différentes équipes peut être interprété. Ainsi, le regroupement des données permet de catégoriser les résultats des questionnaires par groupe de travail et de trier les données en fonction de l'état du CP.

3.4.2 Analyse des données récoltées grâce aux entrevues réalisées avec les gestionnaires

Émanant d'une approche par analyse thématique, l'analyse réalisée implique différentes étapes, dont celles suggérées par Braun et Clarke (2006). Cependant, aux étapes de l'analyse thématique, l'ajout d'une étape subséquente inspirée de la théorie enracinée¹³ s'avère pertinent. En effet, l'ajout d'un codage axial dont le procédé permet de réaliser un code qui en lie deux pour la qualité de leur lien s'avère pertinent à l'étude des styles et pratiques de gestion. Effectivement, l'étroite relation entre le concept de style et de pratiques de gestion étudié ici suggère de systématiser le procédé d'analyse par un codage axial pour mettre en lien ces deux thèmes. De telle sorte que, en plus de l'opérationnalisation du concept de style et de pratiques de gestion réalisée à partir de la typologie de Germain (1991), un codage axial a permis de lier les paramètres d'intérêt référant à un style (code) à des pratiques de gestion (code). Ainsi, la qualité des liens entre styles et pratiques fait l'objet d'une double vérification : la comparaison avec la catégorisation réalisée grâce à la typologie de Germain et celle réalisée lors du codage. Cette étape additionnelle amène ainsi une plus grande rigueur dans l'analyse des liens entre styles et pratiques et une plus grande rigueur dans l'interprétation subséquente des résultats. Elle permet également de présenter sous forme de tableaux, les paramètres d'intérêt en fonction des pratiques de gestion identifiées. Rappelons que l'intérêt pour la tâche, signifie ici l'intérêt du gestionnaire envers l'organisation, la mission, les activités réalisées et les services offerts et s'inspire de Germain (1991). Ce qui réfère ainsi à l'organisation du travail, la performance, la répartition des charges, l'évaluation des livrables et ainsi de suite. L'intérêt du gestionnaire pour le bien-être des employés s'actualise ici par le degré d'autonomie, par la complexité de la tâche accordée, par le soutien offert et le bien-être sous-tendu et par les compétences de ces derniers (*Ibid.*). Enfin, l'intérêt du gestionnaire pour le pouvoir représente ici l'intérêt pour lui-même

¹³ Pour la réalisation du codage axial décrit ici, le processus est inspiré des étapes suggérées par Creswell (1999) et par Maxwell (1999).

(*Ibid.*), pour le contrôle, l'encadrement et l'influence qu'il exerce (Germain, 1991 ; Weissenberg et Kavanagh, 1972).

3.4.2.2 Analyse des résultats provenant des questions ajoutées au PCI

L'ajout des trois questions suivantes au PCI permet de bonifier la triangulation des données provenant des gestionnaires et des employés. Élaborée par la chercheuse, les questions ajoutées au PCI ont fait l'objet d'une vérification externe, par la direction de thèse, afin de vérifier la neutralité et la clarté de celles-ci. Ces questions, inspirées de la typologie de Germain (1991) permettent de confronter les résultats relatifs aux styles de gestion provenant des entrevues avec les perceptions des employés. Les questions sont les suivantes :

1. Mon supérieur privilégie le bien-être de ses employés dans toutes ses actions au quotidien
2. Mon supérieur est principalement préoccupé par la tâche dans toutes ses actions au quotidien
3. Mon supérieur a un intérêt marqué pour le pouvoir relié à ses fonctions

L'échelle privilégiée, semblable à celle du PCI, est une échelle de Likert allant de 1 à 11, où 1 indique 0 % (tout à fait en désaccord) et 11 indique 100 % (tout à fait en accord). Les échelles plus longues permettent d'obtenir un portrait beaucoup plus précis des variables à l'étude (DeVellis, 1991), ceci en n'altérant aucunement la validité des instruments (Mattel et Jacoby, 1971). Ce choix offre une plus grande variété de réponses et un plus grand degré de précisions aux employés alors qu'ils sont appelés à transmettre leurs perceptions à propos d'aspects pouvant être sensibles et sur lesquels ils sont rarement questionnés. Les résultats obtenus peuvent donc être catégorisés en fonction de ce degré de précision.

Ces questions mènent au calcul de moyennes du niveau d'accord des employés face à trois affirmations inspirées du modèle tripolaire de Germain (1991) portant sur les paramètres d'intérêt à la tâche, au pouvoir et au bien-être des employés. Ces données peuvent ainsi, lors de la triangulation portant sur les styles de gestion, confirmer ou infirmer les constats

dégagés par la chercheuse quant aux paramètres d'intérêt relatifs aux styles de gestion des gestionnaires participant à la recherche.

3.4.2.1 Présentation de l'analyse thématique

Dans un premier temps, des annotations ont été faites immédiatement après les entretiens, dans un journal de bord, permettant de noter les particularités de chacune d'elles (dérangements durant l'entretien, numéro de participant, observations additionnelles de la chercheuse). Y ont été notées les caractéristiques du gestionnaire : la taille du groupe de travail, le site de travail et la durée du mandat. Le procédé d'analyse s'est poursuivi par une retranscription intégrale des données sans discrimination de contenu, pour ensuite réaliser une relecture et préciser les corrections de langage (négation incomplète, son et onomatopée). En procédant ainsi, il est possible de conserver le sens des informations reçues, c'est-à-dire, retranscrire en respect du contexte, sans modifier le sens donné par les participants, aux idées transmises (Maxwell, 1999).

L'exercice de codage a été réalisé de façon séquentielle. Il a été ici réalisé en trois étapes de codage séparées par une relecture. Les deux premiers codages menaient à un raffinement et à une révision des codes vérifiant leur possible comparaison et assurant que la codification ne diffère pas en début d'exercice et en fin d'exercice. Le troisième codage, le codage axial, permettait de mettre en relation les codes précédemment identifiés menant ainsi à des liens entre des catégories de pratiques tout comme des liens entre un style et des pratiques. Cherchant à fragmenter les données en catégories, des unités de sens ont été d'abord identifiées. Puis, des sous-catégories, soit des codes, ont été identifiées. Les données recueillies ont été ainsi regroupées selon ce codage ouvert¹⁴ basé sur le sens du contenu.

¹⁴ Il est entendu par codage ouvert, le codage basé sur les thèmes étudiés permettant une catégorisation thématique pertinente à l'objet étudié. Il laisse toutefois place à la découverte de nouvelles catégories.

Dans la présente recherche, un codage intra contenu des entrevues réalisé s'appuie sur les thèmes étudiés à l'intérieur d'une même entrevue. Ce processus vise à regrouper les données sous un petit nombre de catégories (Maxwell, 1999) qui précisent les thèmes abordés dans les entrevues. Le codage permet de créer des catégories, des unités de sens, en « se concentrant sur leur nature, leur dimension et leurs relations » (Voynnet-Fourboul et Point, 2001, p. 1149). C'est donc selon des unités de sens semblables à tous les participants que les données étaient d'abord examinées. Les unités de sens permettent de développer des codes cohérents en lien avec les thèmes retenus en fonction des connaissances acquises lors du prétest (2013) et des connaissances théoriques. Les unités de sens s'associent donc aux thèmes portant sur les styles, les pratiques de gestion, le contexte organisationnel et les manifestations de rupture de CP. Ce processus permet de tendre vers une standardisation du découpage facilitant ainsi la comparaison inter cas lors de l'analyse et l'interprétation des observations sur le terrain. Il s'agit donc, en premier lieu, d'un codage intra contenu des entrevues avec une classification thématique réalisée grâce aux annotations prises suite aux entretiens (le nombre de personnes dans l'équipe de travail, la direction dont relève le département¹⁵ en question, les dérangements survenus durant l'entretien) ce qui permet de bonifier l'interprétation des résultats et la discussion. Une relecture, puis une seconde étape de codage intra contenu des entrevues assurent que l'ensemble des données pertinentes soit traité et confirme la validité de l'analyse.

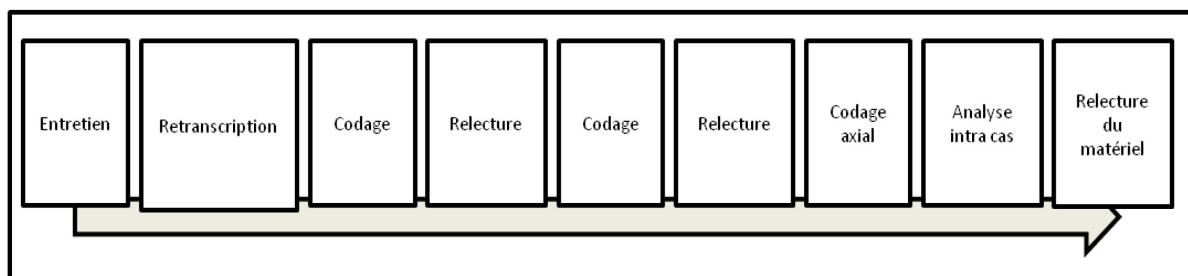
Une troisième étape de codification a été effectuée à travers un codage axial intra contenu des entrevues. Le codage axial consiste à examiner les retranscriptions de façon à déterminer des liens entre les unités de sens (Voynnet-Fourboul et Point, 2001). Cette étape permet d'identifier des codes à partir des paramètres d'intérêt des styles de gestion ou des pratiques de gestion. À ce stade, il est possible de codifier les paramètres d'intérêt en fonction des pratiques. Cette étape de codification permet donc de mettre en relation les concepts étudiés en fonction des différentes variables en regroupant sous un même code,

¹⁵ Département, service ou unité de soin.

plus global, les unités de sens codées précédemment et qui partagent certains liens. Le codage axial peut ainsi lier un paramètre d'intérêt pour la tâche à une pratique de gestion telle que planifier les activités, à titre illustratif.

Le codage réalisé par une même personne, la chercheuse, permet une continuité dans la réalisation des unités de sens et des codes, mais réduit la confrontation de la validité interne. Afin d'amoindrir les impacts d'une telle démarche, les résultats du codage sont confrontés par une relecture externe réalisée par l'équipe de direction de thèse, permettant ainsi d'obtenir un regard externe sur l'exercice réalisé. De plus, un bref retour écrit est réalisé auprès des gestionnaires, après la retranscription et la première relecture, afin de confirmer les observations réalisées. Enfin, tout comme la recherche de connaissances théoriques contraires (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006), la relecture du matériel résiduel (non codé) permet de confirmer les interprétations données au contenu conservé et non conservé (*Ibid.*). Le modèle d'analyse (figure 3.2) suit le cadre suggéré par Braun et Clarke (2006) et par Creswell (1999) : annoter les idées, recevoir des rétroactions, développer des unités de sens, des codes et des catégories, réaliser les tableaux et diagrammes et faire des liens entre les catégories. Procéder ainsi, de façon séquentielle, permet de développer un cadre d'analyse basé sur les connaissances théoriques (Creswell, 1999) et sur le contenu des entrevues. Ainsi, l'opérationnalisation des pratiques de gestion en fonction des paramètres d'intérêt des styles de gestion de la typologie (Germain, 1991) telle que présentée au chapitre précédent permet d'interpréter les données recueillies.

Figure 3.2
Représentation du modèle qualitatif d'analyse



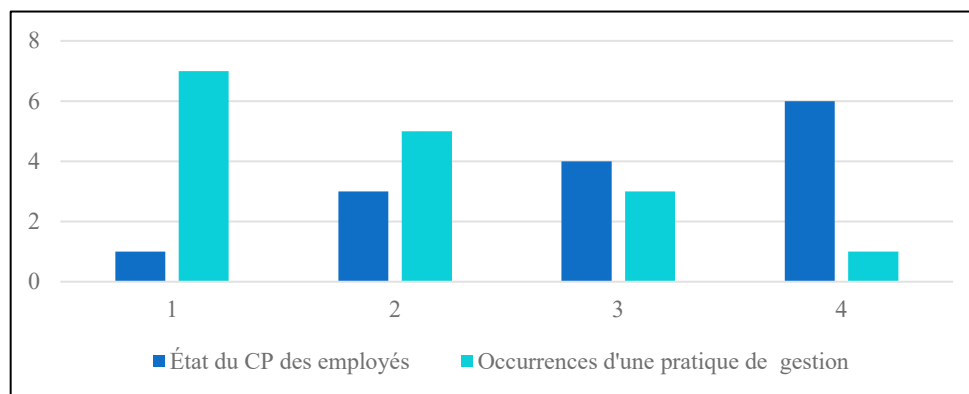
3.5 INTERPRÉTATION DES DONNÉES

L'interprétation des résultats se réalise, entre autres, par la triangulation des données. Cette stratégie procède en comparaison et en croisement du matériel obtenu par les méthodes mixtes de collecte de données quantitative et qualitative. Elle devient possible grâce à la compilation des scores obtenus via les questionnaires et aux analyses des codes des entrevues. La présence de ruptures du CP était ainsi vérifiée et permettait de soutenir les liens réalisés entre les manifestations de rupture observées par les gestionnaires et les styles et pratiques de gestion observées dans un contexte de regroupement d'établissements de santé. L'interprétation des données qualitatives est réalisée suite aux analyses : la chercheuse devait d'abord faire une analyse des codes de façon intra contenu des entrevues, à l'intérieur d'une même entrevue, pour ensuite faire une analyse inter cas, entre les différentes entrevues. Ainsi, il pouvait relever les paramètres d'intérêt liés aux styles de gestion, les principaux styles et les principales pratiques de gestion en termes d'occurrences. Il pouvait également relever les références liées aux manifestations de rupture et les pratiques liées au changement organisationnel. L'analyse permettait de quantifier le contenu des entrevues semi-directives réalisées alors que l'interprétation permettait de l'aborder en termes de fréquence et d'importance ; le *quoi* et le *comment* deviennent intelligibles. Une attention particulière était portée à l'interprétation des données relatives à certaines pratiques. Dans certains cas, les procédures organisationnelles divergent entre les directions et entraînent des pratiques de gestion différentes notamment en ce qui concerne la gestion des horaires, le recrutement et l'accueil de nouveaux

employés. L'interprétation des résultats prend donc en considération les pratiques édictées par certaines procédures organisationnelles. Pensons notamment à celles mises en place lorsque le secteur d'emploi n'est pas déterminé lors des entrevues de recrutement ou celles liées à la gestion centralisée des horaires du personnel ayant un statut d'emploi temporaire.

À cette étape, la réalisation de graphiques (Creswell, 2009) permet de comparer les données des deux types de mesures ou de deux thèmes différents, thèmes liés à l'état du CP et aux pratiques de gestion (ou aux styles de gestion). Les informations contenues dans ces graphiques sont liées aux différents codes et leurs occurrences, telles que l'occurrence des codes liés aux manifestations de rupture du CP observées et les occurrences d'un code lié aux observations d'une pratique de gestion (figure 3.3).

Figure 3.3
Illustration d'une représentation graphique retenue



Comme il est représenté dans la figure 3.1, l'interprétation découle des analyses et permet de lier chacune d'elles afin d'interpréter les résultats obtenus.

3.6 AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU DESIGN ET DES MÉTHODES RETENUES

Avec l'usage d'une méthode mixte, il était possible de relever des unités de sens et des codes pour quantifier l'information et réaliser des analyses permettant de déterminer les styles et pratiques en présence. Il était aussi possible de relever les occurrences de codes, les examiner entre eux et les mettre en lien avec les résultats du questionnaire pour

déterminer leurs impacts favorables ou défavorables aux CP des employés du CHUM alors qu'ils faisaient face à un regroupement d'établissements. Avant de poursuivre avec les considérations éthiques, il importe de préciser certains avantages et inconvénients des méthodes de collectes de données utilisées, tels observés lors du prétest et relevés dans les écrits :

Avantages de la méthode qualitative :

1. Centrée sur le gestionnaire interrogé, cette technique permet de garantir que l'ensemble des thèmes d'intérêt soit couvert. Dans la gestion de son temps, la chercheuse procède à l'entretien avec une grille et s'assure d'avoir abordé chacun des thèmes, indépendamment de l'ordre des questions (Savoie-Zajc, 2016).
2. Cette technique permet de laisser l'espace nécessaire aux gestionnaires pour élaborer leurs opinions et leur choix de pratiques (Creswell, 2009). Les gestionnaires ont la liberté d'élaborer leur pensée. Le but étant d'obtenir la perception du participant (Creswell, 2009), la chercheuse peut approfondir les idées par des sous-questions (Savoie-Zajc, 2016) afin d'enrichir les données recueillies.

Limites de la méthode qualitative :

1. Le rythme du discours peut être interrompu par un changement de thème ou une urgence professionnelle. Les entrevues, réalisées dans le milieu de travail peuvent être interrompues par un appel téléphonique, par exemple. L'environnement dans lequel les entrevues prennent place est à considérer (Savoie-Zajc, 2016). Les gestionnaires dans leur milieu sont susceptibles d'être plus à l'aise pour répondre aux questions, mais susceptibles d'être interrompus durant leur réponse.
2. La désirabilité sociale demeure une limite bien que la chercheuse tend vers un maximum de neutralité afin de réduire les risques. La chercheuse procède à l'entrevue dans le milieu (Creswell, 2009) du gestionnaire assurant ainsi qu'ils soient dans un milieu connu favorisant l'aisance de ce dernier.
3. La diversité de gestionnaires (chef de département, chef de service et chef d'unité) et de professionnels questionnés suggère plusieurs réalités et donc, un plus grand nombre de gestionnaires nécessaires à l'atteinte de la saturation théorique et empirique (Glaser et Strauss, 1967) tout comme une rigueur additionnelle dans l'interprétation des liens réalisés.
4. Au moment du codage ouvert, la chercheuse ne peut faire entièrement abstraction des connaissances théoriques acquises.

Avantages de la méthode quantitative :

1. Permet de rejoindre un grand nombre d'employés (Mertens, 2010) : la transmission par courriel d'un hyperlien permet à plusieurs employés de remplir le questionnaire.
2. Permet de confronter les perceptions des gestionnaires à propos du CP des employés grâce à la triangulation des résultats quantitatifs (PCI) aux résultats qualitatifs (Creswell, 2009).
3. Permet de considérer l'état du CP des gestionnaires par la distribution du questionnaire à ceux-ci.

Limites de la méthode quantitative :

1. La motivation et le taux de participation (Mertens, 2010) des employés par la transmission du lien en ligne : des employés dont le CP est rompu peuvent être plus ou moins intéressés à répondre au questionnaire. De plus, certains employés peuvent éprouver des difficultés d'accès à un ordinateur au travail.

3.7 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES LIÉES À LA RÉALISATION DE LA RECHERCHE

Les implications liées à la participation du CHUM ont pu être présentées aux différentes directions ; la recherche implique des gestionnaires et n'entraîne aucun impact direct pour ces derniers. Elle implique aussi les employés des gestionnaires rencontrés et la distribution du questionnaire n'entraîne aucun impact direct pour eux. Toutefois, des implications éthiques concernent la découverte de rupture du CP. La recherche ne fournit aucune stratégie permettant à la chercheuse d'agir sur celles-ci. Cependant, les retombées de cette recherche sont importantes pour les gestionnaires du CHUM qui pourront approfondir leurs connaissances sur les styles et pratiques de gestion favorables ou défavorables au CP dans un contexte de regroupement et, ainsi, être sensibilisés au sujet du CP. De plus, des études commencent à examiner la réparation du CP (Guerrero et Naulleau, 2016), ce processus de réparation reste toutefois imprécis.

Sur présentation du protocole de recherche, il était possible d'obtenir l'accord verbal des différentes directions du CHUM et d'obtenir l'autorisation de procéder du Comité d'éthique et de l'évaluation scientifique du CHUM et du Comité d'éthique à la recherche de l'Université de Sherbrooke (CER Université de Sherbrooke, no. de référence : 2013-03 ; CER Centre hospitalier de l'Université de Montréal no, de référence 12-305, voir

annexe Q pour les formulaires d'information et de consentement). Ces comités assurent un support et une surveillance relative au protocole scientifique. Un intérêt particulier est manifesté par la DRH du CHUM, des échanges permettent d'ouvrir sur un partenariat possible lors de la diffusion des résultats.

En tant que gestionnaire au CHUM durant cette période, la chercheuse devait, en 2013 et 2017, faire la distinction entre ses fonctions professionnelles et la recherche lors de la prise de contact avec les sujets. Le protocole éthique assurait aux gestionnaires et aux employés qu'en aucun cas, ce double rôle ne pouvait porter préjudice. La participation, ou non, des gestionnaires tout comme le contenu des entrevues et des questionnaires étaient sans implication pour les activités professionnelles, la nature des relations professionnelles de la chercheuse étant sans lien avec l'objet de recherche. Enfin, la lettre jointe au questionnaire des employés assurait qu'en aucun cas, leurs supérieurs n'aient accès aux résultats du questionnaire.

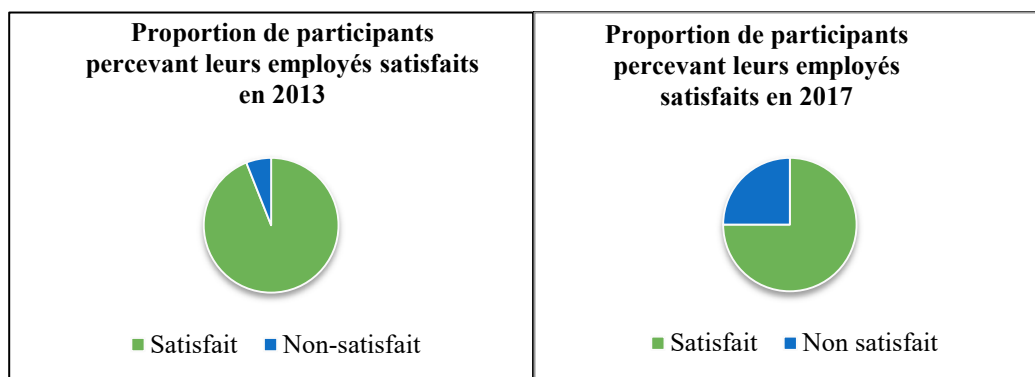
QUATRIÈME CHAPITRE RÉSULTATS

Dans les prochaines pages se déclineront les résultats de recherche émanant du questionnaire en ligne et des entrevues de recherche réalisées en 2013, soit 4 ans avant la fusion des établissements et en 2017, peu avant le moment de la fusion géographique des établissements. Les résultats seront présentés de la façon suivante : présentation, analyse et triangulation des manifestations de rupture du CP, présentation et analyse des pratiques de gestion, présentation, analyse et triangulation des styles de gestion, présentation des autres facteurs influents, et enfin, présentation des manifestations de rupture du CP des gestionnaires. Étant donné que des enjeux et des pratiques de gestion divergent entre ces deux années, il est apparu pertinent de présenter les résultats de 2013 et 2017 distinctement. De plus, parce que l'outil privilégié mesure la rupture du CP et que la chercheuse tend à réduire l'interprétation subjective des propos des gestionnaires, les manifestations attitudinales et comportementales mentionnées sont ici présentées sans avancer d'intensité émotive par la distinction entre rupture et violation du CP.

4.1 MANIFESTATIONS INDICATRICES DE L'ÉTAT DU CP DES EMPLOYÉS

Comme il est mentionné dans le chapitre précédent, les manifestations de rupture du contrat psychologique (CP) des employés étaient abordées avec les gestionnaires en 2013 et 2017 par des questions ouvertes portant sur leurs perceptions des attitudes et des comportements de leurs employés. Le CP était également mesuré grâce à un questionnaire en ligne et version papier, le PCI, distribué en 2017 uniquement. Avant d'aborder les résultats portant sur les attitudes indicatrices de rupture la figure 4.1 présente la proportion de participants qui considèrent leurs employés satisfaits au travail comparativement à ceux qui sont insatisfaits. Cette figure (figure 4.1) permet également d'apprécier les différences quant à la satisfaction ou l'insatisfaction des employés entre les deux cycles de collecte, soit en 2013 et en 2017.

Figure 4.1
Gestionnaires percevant leurs employés satisfaits et non satisfaits en 2013 et 2017



La majorité des participants, en 2013 et 2017, estiment leurs employés satisfaits, constat positif qui importe de souligner avant de poursuivre avec les sections portant sur les indicateurs de rupture. De plus, comme il sera possible de le constater à la lecture des résultats présentés plus bas, la diminution de la satisfaction observée en 2017 est cohérente avec les observations des gestionnaires rencontrés quant aux manifestations de rupture du CP.

4.1.1 Attitudes indicatrices de rupture du CP

Présentes dans les équipes, des manifestations de rupture du CP sont observées par l'ensemble des gestionnaires, et ce, tant en 2013 qu'en 2017. Le tableau 4.1 permet d'identifier ces changements d'attitudes observés par les participants durant les deux phases de collectes de données. Les résultats observés plus bas découlent de l'exercice de codage où l'occurrence d'une manifestation de rupture indique le nombre de fois où un code (une manifestation) est mentionné alors que le nombre de gestionnaires qui en ont fait mention représente la fréquence de cas.

Tableau 4.1
Présentation des manifestations attitudinales de rupture du CP des employés

Manifestations de ruptures – Attitudes	Occurrences des manifestations		Nb de gestionnaires	
	2013	2017	2013 (n=17)	2017 (n=12)
Cynisme organisationnel	11	9	8	6
Cynisme de service/unité	13	1	11	1
Perte satisfaction / confiance	2	3	2	1
Intention de départ	1	2	1	1
Fermeture, manque d'empathie cause externe	1	1	1	1

Cynisme

Principale manifestation de rupture du CP, en respect des différentes occurrences et différents codes, le cynisme est présent dans les équipes selon plusieurs participants rencontrés. Bien que présent durant les deux phases de collecte, l'objet du cynisme est toutefois différent entre les deux cycles. En effet, près de la moitié des gestionnaires rencontrés en 2013 et 2017 indiquent la présence de cynisme organisationnel.

Du sarcasme et du cynisme, les gens ne croient plus qu'un jour ça va s'améliorer. (Participant 11, 2017)

Il y a un cynisme ambiant, un peu de désengagement, je vous dirais également. (Participant 3, 2017)

En contrepartie, peu observent de cynisme face à leur unité ou leur service en 2017 alors que plus de la moitié des gestionnaires en observait en 2013. Ainsi, le cynisme face à l'unité ou au service semble avoir réduit entre 2013 et 2017. Quoique cette diminution représente un faible nombre d'occurrences, le cynisme organisationnel représente, pour sa part, une manifestation de rupture dont l'occurrence diminue en 2017.

Autres manifestations attitudinales

Sauf pour le cynisme, les changements d'attitudes observées par les gestionnaires rencontrés divergent légèrement entre 2013 et 2017. La perte de satisfaction et l'intention de départ furent mentionnées par un ou deux participants uniquement, et ce, en 2013 comme en 2017. Quoique peu mentionnée, la perte de satisfaction augmente toutefois en occurrence en 2017. Enfin, un participant mentionne la fermeture et le manque d'empathie, mais considère cette réaction attitudinale liée à une cause externe, soit un conflit professionnel. Considérant le faible nombre d'occurrences pour chacune de ces attitudes, il est difficile de poser des constats probants en lien avec ces autres attitudes entre les 2 cycles à l'étude.

4.1.2 Comportements indicateurs de rupture du CP

Face à une déception liée au regroupement des sites et à la cession des hôpitaux, un gestionnaire mentionne : « *Cet employé s'est mis à faire le minimum, centré sur la tâche.* » (Participant 5, 2017). Le tableau 4.2 permet d'apprécier les résultats portant sur les manifestations comportementales d'une rupture du CP.

Tableau 4.2
Présentation des manifestations comportementales de rupture du CP des employés

Manifestations de rupture - Comportements	Occurrences des manifestations		Nb de gestionnaires	
	2013	2017	2013 (n=17)	2017 (n=12)
Retrait désengagement	5	8	5	6
Comportement organisationnel anti citoyen	0	1	0	1
Départ volontaire	2	1	2	1
Implication faible	1	1	1	1
Absentéisme	1	0	1	0

Questionné sur les comportements des employés, les gestionnaires ont identifié des manifestations comportementales de ruptures du CP : retrait et désengagement, départ volontaire, comportement organisationnel anti citoyen (manque de civilité, de cordialité), faible implication et absentéisme. L'extrait suivant illustre les comportements organisationnels anti citoyens observés :

Il a fallu que je rencontre certaines personnes pour leur savoir-être. La façon d'adresser les choses, parce que j'avais eu des plaintes. Je ne sais pas si c'est tout relié à plein d'anxiété par rapport au déménagement et tout ça... C'est un petit peu plus tendu [...]. (Participant 12, 2017)

Retrait et désengagement

L'analyse des données permet de constater que le retrait et le désengagement, ensemble, constituent les comportements le plus souvent observés par les gestionnaires parmi les comportements symptomatiques d'une rupture du CP. Cette observation était vraie en 2013 et l'est toujours en 2017. Toutes proportions gardées, le nombre de fois où les participants ont mentionné le retrait et le désengagement est toutefois plus important en 2017. Ce comportement était, en effet, mentionné par la moitié des gestionnaires en 2017 et par un peu moins du tiers en 2013. « Tu sais, du désengagement, des gens qui se retirent un petit peu du groupe ou... oui, mais cela, on va en avoir tout le temps. » (Participant 4, 2017).

Autres manifestations comportementales de rupture du CP

Selon les données recueillies, peu de manifestations comportementales autres que le retrait et le désengagement s'observent. En effet, la majorité de ces autres comportements étaient mentionnés par un ou deux gestionnaires uniquement, et ce, en 2013 et 2017.

Les styles et pratiques de gestion privilégiées lors d'un regroupement d'établissements de santé pourraient entraîner certaines déceptions amenant des ruptures, puis une forme de retrait et de désengagement chez les employés. Les résultats suivants entraînent toutefois d'autres interrogations.

4.1.3 État émotif comme indicateur de rupture du CP des employés

Avant de débiter la présentation des autres indicateurs possibles de rupture, il est important de mentionner que le terme « état émotif » représente l'articulation d'une expression émotionnelle et non un état psychologique proprement dit. De la même façon, les termes « épuisement professionnel » et « stress, anxiété et angoisse » sont ceux utilisés par les gestionnaires et ne représentent pas, ici, des conditions médicales.

L'analyse des résultats, basée sur les observations des gestionnaires relativement à l'état émotif des employés, est particulièrement intéressante. Certains états sont observés par les gestionnaires en 2017 et doivent être mentionnés pour leur lien possible avec le CP (tableau 4.3).

Tableau 4.3
Présentation des manifestations émotives de rupture du CP des employés en 2013 et 2017

Manifestations de rupture – État émotif	Occurrences des manifestations		Nb de gestionnaires	
	2013	2017	2013	2017
Stress, anxiété, angoisse	0	21	0	10
Tristesse	1	7	1	5
Fatigue et épuisement professionnel	1	4	1	2
« Fermeture et manque d'empathie »	0	1	0	1

Les résultats relatifs aux possibles manifestations émotives d'une rupture du CP suggèrent des différences importantes entre 2013 et 2017. En effet, le tableau précédent permet de constater que les manifestations émotives de ruptures étaient très peu présentes en 2013 alors qu'elles sont prédominantes en 2017, soit peu avant le regroupement géographique. « La fermeture et le manque d'empathie » tout comme le « stress, anxiété et angoisse » constituent l'expression d'états décrits en 2017 qui ne l'étaient pas en 2013. La tristesse, autre possible manifestation de rupture, était mentionnée par un seul participant en 2013 alors qu'elle l'est par 5 participants en 2017. Ces différences peuvent notamment

s'expliquer par la proximité du regroupement de sites et feront l'objet de discussion dans le chapitre suivant.

Stress, anxiété, angoisse

Une des principales manifestations probables de rupture du CP est celle appelée « stress, anxiété, angoisse ». Cette manifestation constitue une observation importante alors qu'elle fut soulignée à 21 reprises par 10 gestionnaires en 2017. Regroupées, ces trois (3) réactions constituent des états émotifs identifiés par les gestionnaires chez employés. Il s'agit donc de termes privilégiés par les gestionnaires pour décrire un état émotif.

Les gens sont préoccupés. (Participant 12, 2017)

Je pense qu'ils sont stressés. (Participant 2, 2017)

Bien, tu en as qui ont toujours été stressé, mais ce n'était pas la majorité. (Participant 6, 2017)

Il peut et il y aura, et il y a eu et il va y en avoir des maladies. Je vous dirais des détresses psychologiques surtout, vraiment, on commence à... Il y en a qui voient ça gros là. Ce l'est, mais un moment donné... (Participant 3, 2017)

Autres réactions

Il faut souligner que l'analyse des entrevues a permis d'identifier la « fermeture et le manque d'empathie » de certains employés (Participant 1, 2017), comme des réactions pouvant être associées à des blessures ou victimes voire être attribuables à des ruptures du CP. Ces réactions, que le participant explique par la pression sociale pourront être abordées lors de la discussion. Elles constituent donc ici une manifestation présentant une occurrence de 21 (en 2017 et 0 en 2013) et qui réfère à une pression sociale portant à démontrer de la fermeture ainsi qu'une pression sociale à démontrer peu d'empathie.

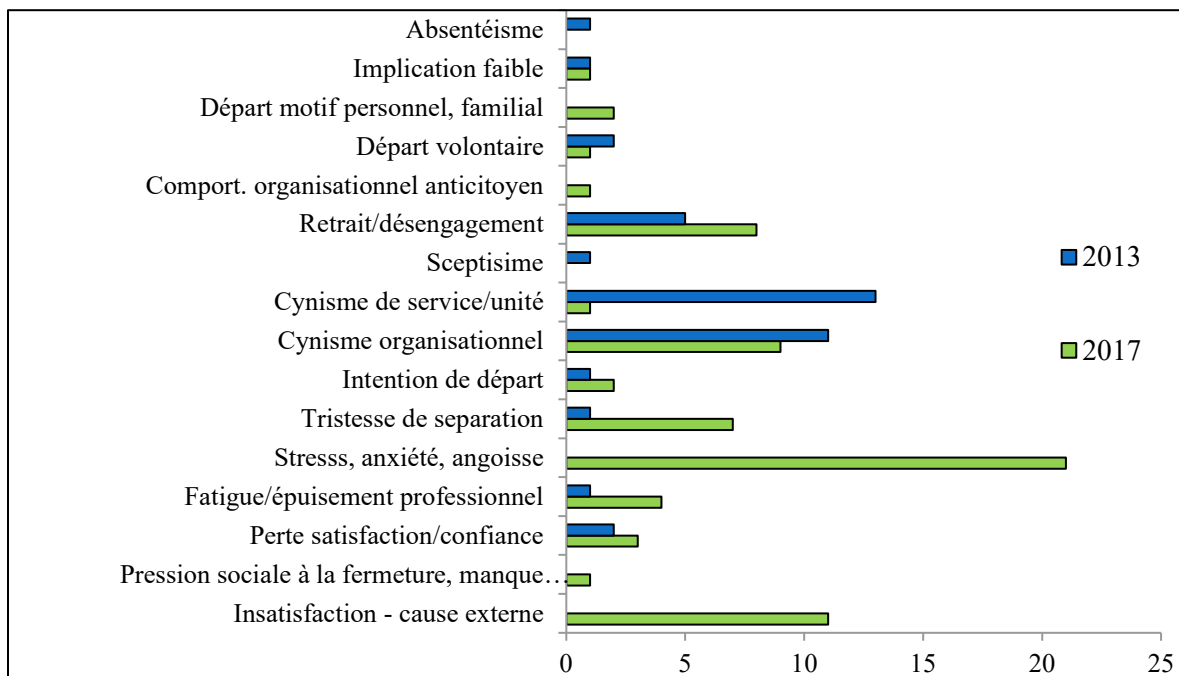
[...], mais là ils vont devenir fermés, manque d'empathie, même si cela ne leur ressemble pas. Puis finalement... je pense que c'est des gens blessés, victimes, et qui traduisent leur comportement de victime. (Participant 1, 2017)

Enfin, il est possible d'identifier une réaction émotionnelle pouvant s'apparenter à la tristesse. Partie prenante du vécu de 5 équipes selon les observations recueillies en 2017, elle est toutefois attribuée à la séparation des collègues et conséquente de la cession d'activités (Notre-Dame au CIUSSS et CHUM) selon les participants.

Il y a ceux qui sont tristes de se séparer, j'ai ceux qui s'en foutent de se séparer, mais j'ai de tout. Mais, surtout les équipes qui se séparent, je les sens tristes. Mais ce n'est pas triste l'ambiance de travail, elle est difficile, mais c'est plus qu'ils voient que ça s'en vient. C'est moins flagrant dans mon équipe, car les gens ont eu la chance de faire leur choix, mais je le sens dans des équipes. (Participant 5, 2017)

Afin d'offrir un portrait des différentes manifestations de rupture du CP des employés, la figure 4.2 présente une synthèse des occurrences de codes de chacune des manifestations de rupture identifiées précédemment, que soit au plan des attitudes, des comportements ou encore relativement à l'état émotif des employés.

Figure 4.2
Représentation graphique des occurrences de codes liés aux manifestations de rupture du CP des employés



Afin de poursuivre la présentation des résultats portant sur les manifestations de rupture, la section qui suit porte sur les résultats du questionnaire distribué aux employés.

4.1.4 Niveau de rupture du CP des employés questionnés

Rappelons d'abord qu'avec le PCI, l'état du CP résulte du score de chaque employé obtenu par l'indice global *respect du CP*, score allant entre 1 et 7 qui provient du calcul de la moyenne des indicateurs mesurés par l'échelle en sept points. Ainsi, pour chacun des employés le score résulte de la moyenne des réponses obtenues aux 84 indicateurs (84 items du questionnaire) du PCI. Ce calcul permet d'obtenir l'indice global du respect du CP allant de l'absence de rupture (score de 7) à une rupture complète du CP dont le score est 1 (soit 1 pour chacun des items). Ainsi, seul le CP était mesuré et aucune analyse, autre que le calcul du score au PCI, n'a été réalisée. Les analyses découlant du PCI se résument au calcul du score donc à une statistique descriptive. Laquelle fut mise en relation avec les résultats qualitatifs obtenus à postériori. Selon l'interprétation faite ici du score global, un

score de 1 et 2 représente un CP largement rompu alors qu'un score de 6 et 7 représente un CP complet ou respecté (Dufour, 2008). Bien que non représentatifs de l'ensemble (voir tableau 4.5) des employés, les résultats du questionnaire en ligne sous-tendent une rupture partielle des contrats psychologiques. Précisons que 38 employés ont débuté le questionnaire et que 25 ont répondu à l'ensemble des questions incluant celles nominales. Ils ont majoritairement entre 26 et 35 ans et sont essentiellement du secteur professionnel (voir tableau 4.5). Le tableau 4.4 présente des ruptures partielles de CP des employés en fonction du nombre de fois où chaque score fut obtenu et du nombre d'employés concernés par ces scores.

Tableau 4.4
Scores obtenus au PCI et nombre d'employés concernés

Scores obtenus (entre 1 et 7)	Nb d'employés
6	2
5	9
4	15
3	1

De plus, il s'avère intéressant d'observer les scores moyens par item (par engagement). L'analyse des scores les plus faibles pour chacun des items (score égal ou inférieur à 3) indique que 8 de ces items représentent des engagements que l'organisation a pris et n'a pas respectés selon des employés.

4.1.4.1 Niveau de rupture du CP selon les facteurs individuels identifiés

Étant donné la nature qualitative de l'étude et le nombre d'employés participant à l'étude, il est difficile de cerner précisément l'effet de variables individuelles. Le tableau 4.5 fait état des ruptures partielles de CP des employés, du nombre de fois où chaque score fut obtenu pour chacun des facteurs individuels mesurés.

Tableau 4.5
Facteurs individuels, moyenne des scores obtenus

Années d'expérience (n=27)						
Années	Moins de 1	1 à 2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	21 et plus
Scores (variation des niveaux de rupture selon les années d'expériences)	4	0	4, 5, 6	4, 5	3, 4, 5	4, 5, 6
Fréquences	1	0	8	6	8	4
Années d'expérience avec le supérieur immédiat (n=26)						
Années	Moins de 1	1 à 2	3 à 5	6 à 10	11 à 20	21 et plus
Scores (variation des niveaux de rupture selon les années d'expériences)	4, 5, 6	4	4, 5, 6	4, 5	3, 4, 5	0
Fréquences	4	2	7	8	5	0
Âge (n=26)						
Âge	20 à 25	26 à 35	36 à 45	46 à 55	56 et plus	
Scores (variation des niveaux de rupture selon l'âge)	0	4, 5, 6,	4, 5	4, 5	3, 5	
Fréquences	0	14	5	5	2	
		Catégories professionnelles (n=25)		Statuts* (n=26)		
Catégorie et statut	Professionnel	Soutien	TCP	TPP	TCT	TPT
Scores (variation des niveaux de rupture selon les catégories et statuts)	4,5, 6,	3, 4	3, 4, 5, 6	4, 5, 6	4	5
Fréquences	23	2	20	3	1	2

*TCP : Temps complet permanent, TPP : temps partiel permanent, TCT : temps complet temporaire et TPT : temps partiel temporaire.

Bien qu'il ne s'agisse pas de l'objectif de l'étude et que le nombre de participants ne permet pas d'identifier l'effet de ces facteurs individuels sur le CP, ces résultats liés aux facteurs individuels permettent de constater l'écart de participation des employés selon leur statut

d'emploi et selon le secteur professionnel. Ces observations seront d'ailleurs abordées lors de la discussion.

Niveau de rupture

À la lecture des résultats, il est possible de remarquer que la majorité des employés participants ont une rupture partielle du CP. Il est à noter que dans le cadre de la recherche actuelle, la distinction entre *brèche* et *rupture partielle* n'était pas opérationnalisée et l'usage du terme *rupture partielle* était privilégié. En effet, 15 participants obtiennent un score de 4/7 indiquant qu'ils sont moyennement d'accord avec les énoncés relatifs aux attentes, aux engagements pris et aux engagements respectés. De plus, 9 participants semblent avoir une rupture partielle, mais moins grande, avec un score de 5/7. Parmi les participants, deux démontrent une rupture complète ou quasi complète du CP. À l'inverse, 2 participants démontrent un CP complet ou quasi complet. Ainsi, bien qu'indicatifs, les résultats du questionnaire indiquent que le nombre de ruptures partielles du CP constitue la situation la plus répandue en comparaison avec les situations de rupture totale ou de CP complet.

Causes de rupture

À la suite du PCI, des questions additionnelles permettaient de préciser les causes de déceptions des employés ainsi que leurs perceptions des intérêts de leurs gestionnaires.

Malgré le faible taux de participation et l'absence de réponse aux questions ajoutées à la suite du PCI, des informations découlant du questionnaire sont à examiner : mentionnons entre autres la cause des déceptions des employés. Sur une échelle de 1 à 11, 1 indiquant 0 % et 11 indiquant 100 %, le contexte comme cause de déception était évalué. Ainsi, les employés pouvaient positionner des items, causes probables de déception, sur une échelle de 0 % à 100 %. À cet effet, il est intéressant de noter la moyenne des scores obtenus (score moyen de 6) qui indique que le contexte était évalué comme 50 % de la cause des

déceptions des employés. La distribution des résultats indique pour 10 employés que le contexte constitue plus de 80 % des causes de leur déception et pour 10 autres, il constitue 20 % et moins de la cause de leur déception. Toujours avec cette échelle de mesure, la place du supérieur comme cause de déception était explorée. La moyenne des résultats indique que les employés participants évaluent leur supérieur comme étant 30 % de la cause de leur déception. La distribution des résultats indique que 28 participants considèrent leur supérieur comme 30 % et moins de la cause de leur déception et 2 employés ont indiqué que leur supérieur représente 80 % et plus de la cause de leur déception.

En somme, les résultats du questionnaire tendent à indiquer que plus de la moitié des employés questionnés ont un CP partiellement rompu et plusieurs semblent considérer le contexte comme une part importante de leur déception. Dans la section qui suit, les résultats portant sur les pratiques de gestion seront présentés.

4.1.5 Triangulation entre niveaux de rupture mesurés par questionnaire et manifestations de rupture observées

Suite aux PCI, des questions étaient ajoutées, notamment une qui devait permettre de lier les employés à leur supérieur immédiat. Le taux de réponse à ces questions n'a pu permettre de trianguler l'état du CP de l'ensemble des employés participants au questionnaire avec les styles et pratiques de leurs gestionnaires. Effectivement, 6 participants n'ont pas indiqué leur profession ou le nom de leur supérieur et certains ont mis fin à l'exercice après le PCI, sans répondre aux questions nominales portant sur la source des déceptions et les paramètres d'intérêt de leurs gestionnaires.

Grâce aux questionnaires sur lesquels le nom du gestionnaire était indiqué, le niveau de rupture mesuré par le PCI a pu être examiné en fonction des résultats provenant des entrevues, relativement aux manifestations de rupture du CP. Le tableau 4.6 présente ces résultats liés au niveau de rupture du CP des employés (1= rupture totale et 7= aucune rupture) et ceux provenant des analyses intra contenu des entrevues relativement aux

manifestations de rupture (occurrences des codes liés aux manifestations et nombre de manifestations différentes de rupture du CP).

Tableau 4.6

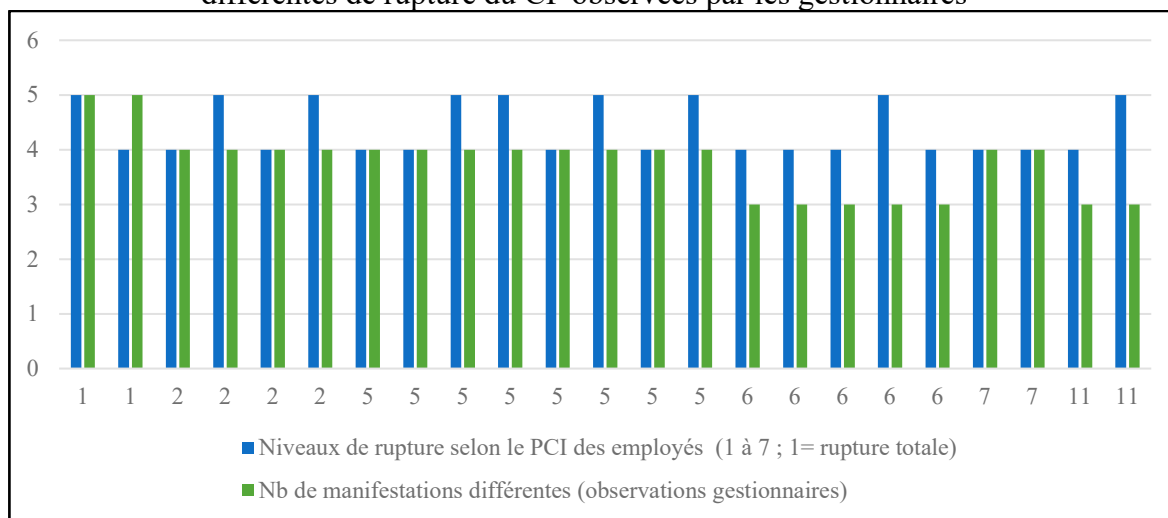
Présentation par gestionnaire du niveau de rupture du CP de leurs employés (PCI), des occurrences de codes et du nombre de manifestations identifiées.

Participants	Niveaux de rupture selon le PCI des employés (1 à 7 ; 1= rupture totale)	Occurrences des codes liés aux manifestations (observations gestionnaires)	Nb de manifestations différentes (observations gestionnaires)
1	5	10	5
	4		
2	4	5	4
	5		
	4		
	5		
5	4	9	4
	4		
	5		
	5		
	4		
	5		
	4		
	5		
6	4	4	3
	4		
	4		
	5		
	4		
7	4	8	4
	4		
11	4	4	3
	5		

Comme mentionné précédemment, la majorité des employés possède un CP partiellement rompu. Le niveau de rupture du CP des employés ayant indiqué le nom de leur gestionnaire n'y fait pas écart et se situe à 4 et à 5 selon le PCI. Quant aux occurrences de codes liés aux manifestations de rupture observées par les gestionnaires, les résultats sont plus variables et se situent entre 4 et 10. Ce qui indique que certains gestionnaires ont référé à 4 reprises à des manifestations de rupture alors que d'autres en ont fait mention à 10

reprises. Les écarts entre ces deux résultats, niveaux de rupture et occurrences de codes liés aux manifestations de rupture, suggèrent qu'indépendamment du nombre de références faites par les gestionnaires quant aux manifestations, le niveau de rupture du CP est partiel, soit entre 4 et 5. Cette observation suggère que certains gestionnaires, possiblement plus préoccupés par les manifestations de rupture, y réfèrent plus souvent que d'autres. Quant au nombre de manifestations différentes de rupture du CP, une plus grande proximité dans les résultats des gestionnaires s'observe alors qu'ils identifient entre 3 et 5 manifestations différentes de rupture du CP (figure 4.3).

Figure 4.3
Présentation du niveau de rupture du CP des employés et du nombre de manifestations différentes de rupture du CP observées par les gestionnaires



Ce constat est cohérent avec les résultats du PCI qui indiquent, entre les employés, des niveaux de rupture qui se rapprochent (niveau de rupture à 4 et 5). Il y a ainsi une cohérence, en proportionnalité, entre les résultats provenant des gestionnaires et ceux de leurs employés tout comme une cohérence entre les résultats des différents gestionnaires.

Enfin, la triangulation réalisée confirme la présence de rupture et les changements d'attitudes et de comportements relevés par les gestionnaires. Elle suggère également que les gestionnaires n'ont pas cherché à réduire, par désirabilité sociale, le niveau de rupture

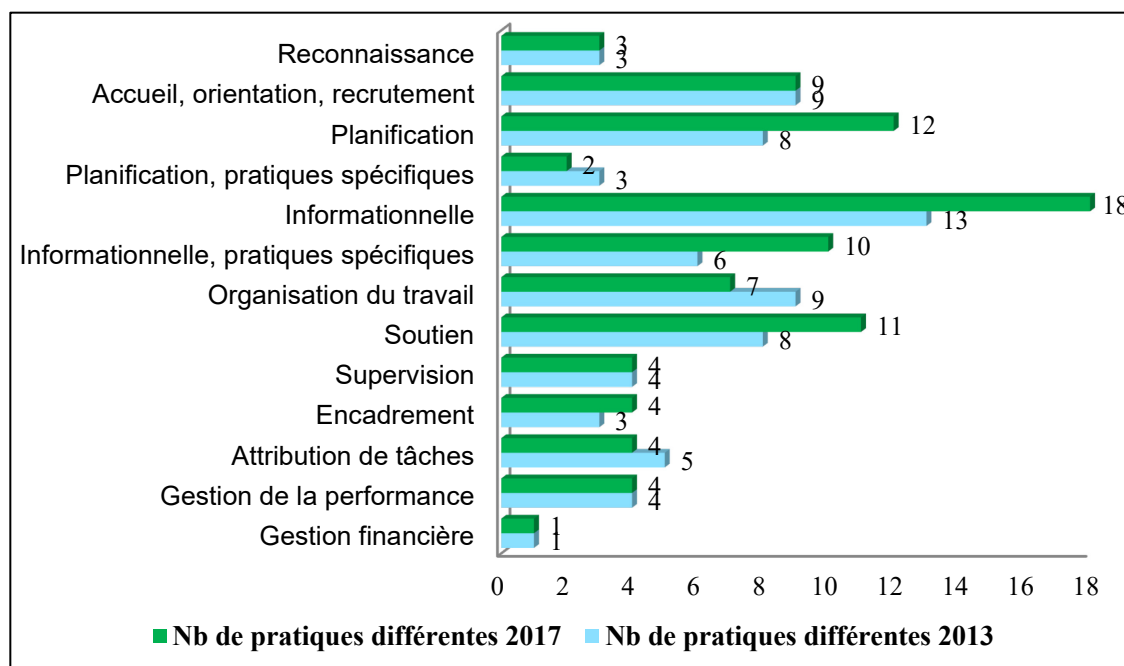
du CP de leurs employés. Il semble, à cet effet, que les gestionnaires identifiant ici 3 à 5 manifestations de ruptures du CP expriment une réalité objectivée par le PCI, soit la présence effective de ruptures partielles du CP.

4.2 PRATIQUES DE GESTION

Le codage semi-inductif réalisé a permis d'identifier des pratiques générales de gestions et pratiques spécifiques de gestion. Les pratiques générales de gestion réfèrent à la gestion du quotidien et les pratiques spécifiques de gestion représentent celles liées au regroupement d'établissements lui-même. La distinction des deux catégories est apparue pertinente afin d'apporter un éclairage plus précis sur ces pratiques de gestion et de respecter le sens des propos des gestionnaires. Malgré cette distinction, chacune des pratiques s'insère dans le contexte de déménagement des sites du CHUM et est susceptible d'être ajustée par les gestionnaires en fonction de ce contexte.

Sous ces deux supra-catégories de pratiques de gestion, il était possible de faire ressortir des sous-catégories, soit dix groupes de pratiques relatifs aux pratiques générales et deux groupes de pratiques relatifs aux pratiques spécifiques (figure 4.19, Annexe I). La figure 4.4 offre une présentation des groupes de pratiques de gestion identifiées et du nombre de pratiques différentes sous chacun d'eux, soit le nombre de codes identifiés sous chaque groupe.

Figure 4.4
Nombre de codes (pratiques) différents par groupe de pratiques de gestion



Parmi les groupes de pratiques générales et spécifiques, ceux qui ont entraîné le plus de pratiques différentes en termes de variété de codes, tel que l'indique la figure 4.4, sont les pratiques informationnelles (18 pratiques différentes), les pratiques de planification (12 pratiques différentes) et les pratiques de soutien (11 pratiques différentes). Avant de présenter les résultats par groupe de pratiques, rappelons que l'occurrence d'un code (les codes étant les pratiques de gestion identifiées) représente ici le nombre de fois où celui-ci est mentionné par les gestionnaires et que le nombre de gestionnaires qui en fait mention représente la fréquence de cas.

4.2.1 Pratiques informationnelles

Le groupe de pratique appelé *Pratiques informationnelles*, représente les différentes pratiques utilisées par les participants alors qu'ils réfèrent à l'échange d'information et aux communications réalisées. Parmi les pratiques informationnelles, plusieurs pratiques distinctes furent identifiées, soit des pratiques référant à la communication directe (7

pratiques différentes) et indirecte (4 pratiques différentes) ainsi qu'à la gestion des communications (5 pratiques différentes). Le tableau 4.7 permet d'apprécier ces pratiques.

Tableau 4.7
Pratiques informationnelles générales, occurrences et nombre de participants

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Communication directe	Communiquer en individuel	40	15	16	8
	Communiquer avec le groupe	41	17	15	7
	Communiquer selon besoins des équipes	4	4	7	6
	Communiquer - fréquence	4	3	7	7
	Communiquer - communication rapide <i>Top Chrono</i>	0	0	4	2
	Communiquer avec assistant	18	9	9	4
	Communiquer via cellulaire	0	0	4	
Communication indirecte	Communiquer - dépôt sur réseau commun, fichiers partagés	1	1	1	1
	Communiquer par mémo ou affiche	0	0	6	6
	Communiquer via courriels	19	11	9	5
	Communiquer par message texte	0		6	4
Gérer les communications	Communiquer à un moment précis, information spécifique	2	2	2	2
	Communiquer - finances, effectifs	3	3	14	8
	Communiquer à propos du quotidien (tâches, org. du travail)	20	13	8	6
	Expliquer les décisions	7	4	22	9
	Communiquer - décisions org.	9	5	9	6
	Ne pas comm. - contexte, finances	3	3	2	1
	Déléguer comm. – assistants, chefs	0	0	9	3
	Présence de comm. entre pairs ¹⁶	12	9	2	2

¹⁶ Observer la présence de communication « bouche-à-oreille » est indiqué à titre informatif, mais ne représente pas une pratique de gestion.

Diverses pratiques informationnelles émanent des entrevues réalisées, et ce, tant en 2013 qu'en 2017. Ce groupe de pratiques constitue celui ayant fait ressortir le plus de pratiques différentes, dont certaines, avec des occurrences élevées, comparativement aux autres groupes de pratiques. Les communications directes en individuel, les communications directes avec l'équipe, les communications indirectes via courriels, les communications à propos du quotidien (tâches, organisation du travail et ainsi de suite) constituent des pratiques particulièrement présentes en regard au nombre de gestionnaires y faisant mention.

Individuellement, souvent, presque tous les jours, chaque semaine, je rencontre l'une ou l'autre. (Participant 14, 2013)

Je vais me promener dans le service [...] je débute ma journée "aux questionnements". Et je te dirais, 9 fois sur 10, les questionnements, depuis 1 an, c'est par rapport au nouveau CHUM. (Participant 4, 2017)

Très présentes en 2013 et 2017, l'usage de certaines pratiques informationnelles semble cependant diverger entre ces deux années. En effet, alors qu'en 2017, la communication à propos du contexte, des finances et des effectifs était mentionnée de façon relativement importante par plus de la moitié des participants (8/17, 14 occurrences), elle l'était peu en 2013 (3/17 participants et 3 occurrences).

J'essaie de faire un point de situation budgétaire à toutes les réunions, mais cela ne les intéresse pas. Je leur dis, la pression. Un des problèmes est le matériel, nous, on a besoin de matériel par rapport à d'autres professions. (Participant 5, 2013)

De la même façon, l'explication des décisions, comme pratique de gestion informationnelle, représente en 2017 la pratique le plus fréquemment mentionnée (22 occurrences), et ce par un nombre important de participants (9/12), en proportion aux autres pratiques. Plusieurs n'étant pas mutuellement exclusives, il est possible qu'un certain nombre d'explications s'actualisaient par des pratiques de communication directes, individuelles ou de groupe.

Hier j'ai rencontré un employé de mon ancienne unité et c'est un peu cela qu'elle disait : " Je m'ennuie de toi. On aimait cela que tu nous

disent et expliquent pourquoi, même quand tu n'étais pas d'accord". Quand je suis arrivé là, j'avais dû faire des choses bien plates, mais je leur ai expliqué le pourquoi. (Participant 9, 2013).

(parlant d'un changement) [...] bon, on aurait pu le faire, mais on savait qu'on les rencontrait bientôt fait qu'on aimait mieux leur expliquer que leur envoyer directement, puis on ne voyait pas l'urgence (Participant 6, 2017)

En plus des pratiques de gestion, les entrevues réalisées en 2017 ont permis de constater un certain sentiment de pression et d'urgence dans la transmission de l'information. De façon plus précise, des participants ont indiqué leur intention de transmettre un maximum d'information, et ce, dès qu'elle leur est disponible. Un participant explique bien cette situation :

On fonctionne beaucoup par courriel, à cause de l'instantanéité des envois. On s'est rendu compte que les médecins avaient l'information et la diffusaient lorsqu'ils voulaient, alors ça avait de l'air fou qu'ils reçoivent de l'information sur les unités de soins et que moi, je leur transmets 3 semaines plus tard (en réunion). (Participant 1, 2017)

Ce sentiment s'est traduit par l'augmentation du nombre de pratiques informationnelles différentes :

Puis, en temps réel, ils ont les nouvelles, puis aussi je leur ai fait un fichier Excel avec les remplacements qui s'en viennent, pour qu'il y ait un maximum de réponses à leur question. Donc, dans ce fichier, je mets les liens vers le commun (réseau partagé) pour avoir plus d'information. (Participant 1, 2017)

En effet, il est possible de remarquer qu'absents en 2013, certains médiums de communication étaient mis en place en 2017 : partager son numéro de cellulaire et permettre les appels, communiquer par message texte, communiquer par mémo ou affiche et communiquer hebdomadairement par des rencontres brèves (top chrono). Cette hausse du nombre de pratiques différentes concerne notamment des pratiques permettant la conservation du contenu transmis et l'instantanéité. Un participant indique :

[...] même, ils ont mon cellulaire maintenant. Ils me textent (Participant 7, 2017)

4.2.2 Pratiques informationnelles spécifiques

Comme il était mentionné en début de section, les pratiques spécifiques de gestion représentent celles identifiées alors que les participants abordaient la transformation organisationnelle. Le tableau 4.8 offre une présentation de celles-ci et permet d'apprécier les formes qu'elles prennent dans le milieu.

Tableau 4.8
Pratiques informationnelles spécifiques, occurrences et nombre de gestionnaires

	Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
			2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Pratiques spécifiques	Communication directe	Préparer l'équipe en parlant du projet	4	3	19	9
		Communiquer direct. avec l'équipe	25	15	18	9
		Communiquer direct. avec les individus	2	2	12	6
	Communication indirecte	Communiquer via courriel	1	1	10	5
		Communiquer via mémo, affiche	0	0	3	2
		Communiquer, déposer dans le fichier ou réseau partager	0	0	1	1
	Gérer les communications	Transmettre de l'information de façon constante	6	5	9	6
		Gérer les communications, le « quoi, quand »	0	0	5	5

Les résultats émanant des entrevues indiquent certaines tendances chez les gestionnaires quant aux communications liées au regroupement de sites. En effet, il est possible de remarquer qu'en 2013 (15/17 gestionnaires avec 25 occurrences) comme en 2017 (9/12 gestionnaires avec 18 occurrences), plusieurs participants faisaient référence aux communications directes avec l'équipe à propos du projet organisationnel. Ils y faisaient ainsi référence à de nombreuses reprises durant les entrevues toutes proportions gardées aux diverses occurrences du code.

En hausse à la deuxième phase de collecte de données, en proportion aux nombres de participants et aux occurrences observées, « transmettre de l'information de façon constante » était une pratique mentionnée par la moitié des participants en 2017 (6/12 avec 9 occurrences) et par moins de la moitié (5/17, avec 6 occurrences) en 2013. De façon cohérente avec la proximité des événements, il est également possible de remarquer une hausse de la pratique « préparer l'équipe en parlant du projet » en 2017 (9/12 gestionnaires avec 19 occurrences).

Je pense que dans la gestion du transfert Nouveau CHUM ça faisait partie des techniques, d'utiliser nos réunions pour vraiment toujours présenter des informations. (Participant 6, 2017)

Des pratiques informationnelles indirectes étaient également utilisées par les participants, par exemple, la communication via courriel (5/12 gestionnaires avec 10 occurrences), la communication indirecte réalisée par des mémos ou des affiches (2/12 gestionnaires avec 3 occurrences) et la communication indirecte via un réseau ou fichier partagé (1/12 gestionnaires avec 1 occurrence).

Comme là, j'ai fait un décompte en nombre de jours avant les déménagements, décompte que je vais afficher la semaine prochaine... (Participant 10, 2017)

Il est à noter que les pratiques développées en 2017 étaient, ici aussi, des pratiques permettant l'instantanéité, suggérant une cohérence avec les résultats liés aux pratiques de gestion générale.

4.2.3 Pratiques de planification

Le groupe de pratique appelé *Pratiques de planification* représente les différentes pratiques utilisées par les participants alors qu'ils réfèrent à la planification, qu'elle soit tactique ou opérationnelle. La section qui suit offre une présentation des pratiques générales de gestion liées à la planification et le tableau 4.9 permet de prendre connaissance de ces diverses pratiques identifiées. Le niveau 1 représente une première classification des pratiques de planification sous lequel il est possible de retrouver « planifier » qui sous-entend une

pratique individuelle, « planifier avec gestionnaires » qui signifie planifier avec un ou plusieurs autres gestionnaires et enfin, « planifier avec l'équipe » qui représente la planification réalisée avec un ou plusieurs membres de l'équipe.

Tableau 4.9
Pratiques générales de planification, selon les occurrences et le nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Planifier avec gestionnaires	Participer à rencontre /réunion /comité	12	9	20	10
Planifier avec l'équipe	Planifier avec l'assistant (ou chef)	6	4	2	2
	Déléguer	1	1	7	6
	Faire participer pour décisions	32	13	30	11
	Consulter et décider	0	0	4	3
Planifier	Planifier sa journée	0	0	13	9
	Regarder courriels	0	0	7	6
	Planifier l'organisation du travail	19	10	13	8
	Planifier les services	15	9	16	8
	Planifier les effectifs	16	10	4	3
	Gérer les urgences ; matériel brisé...	1	1	5	4

Planifier est une pratique largement rencontrée en 2013 et 2017. Durant ces deux phases de collecte, des pratiques de planification réalisées seules, avec un ou plusieurs gestionnaires, et avec un ou des membres de l'équipe étaient identifiées. La pratique de planification qui revient le plus régulièrement en 2017 est une pratique réalisée avec l'équipe, soit celle de planifier et faire participer l'équipe dans la prise de décision. En effet, cette pratique était mentionnée à 30 reprises par des participants en 2017. Également très présente en 2013 (32 occurrences), cette même pratique était relevée par un bon nombre de participants (13/17).

Différente de la pratique précédente qui consistait à faire participer dans la prise de décision, la pratique de planification liée à la consultation de l'équipe avant la prise de décision était mentionnée par 3/12 gestionnaires en 2017 (4 occurrences). Les gestionnaires y ayant fait référence rapportaient donc un processus consultatif préliminaire à leur propre prise de décisions, qui, lui, demeurait individuel.

Interviewer : Selon vous, quel est votre style de gestion ?

Participant 6 : (...) consultatif, je pense que c'est cela. Je vais prendre le temps de me faire une tête, puis avec la chef et mon équipe de gestion, puis je vais consulter le terrain.

J'aime beaucoup plus des rencontres où on va discuter du département, où on veut aller, où on veut mettre des ressources.
(Participant 1, 2017)

La planification réalisée avec les autres gestionnaires par la participation à des rencontres et des comités semble davantage présente en 2017, toutes proportions gardées, alors qu'elle est mentionnée par 10/12 (occurrence de 20) en 2017 et par 9/17 (occurrence de 12) en 2013. Cette augmentation peut être conséquente de plusieurs facteurs tels que le besoin de planification lié au déménagement tout comme la transformation du réseau lui-même.

4.2.4 Pratiques spécifiques de planification

Comme mentionné plus haut, la distinction entre les pratiques de planification générales et spécifiques était réalisée et le tableau 4.10 permet d'apprécier les quelques pratiques spécifiques identifiées.

Tableau 4.10
Pratiques spécifiques de planification, occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Planifier	Consulter	1	1	1	1
Préparation d'équipe	Amorcer les changements	6	4	1	1
	Préparer par des changements mineurs	6	3	1	1

Un premier constat émanant des résultats est le faible nombre de participants ayant mentionné des pratiques de planification du regroupement. Considérant le nombre de pratiques générales de planification par des comités et rencontres, il est possible que plusieurs pratiques ne fussent plus distinguées : les pratiques de planification du regroupement étant possiblement imbriquées au quotidien des gestionnaires. Un deuxième constat est lié au nombre de pratique : uniquement trois (3) pratiques différentes étaient mentionnées en 2013 et deux (2) pratiques en 2017. Un troisième constat vient des pratiques identifiées : elles sont uniquement des pratiques impliquant les employés. La pratique d'« amorcer les changements », mentionnée par cinq (5) participants (6 occurrences en 2013 et 1 occurrence en 2017) pour les deux phases de collecte, prend diverses formes :

On est super conscients qu'il y a 3 cultures et que ce ne sera pas facile à arrimer, mais dans toutes les orientations et formations, on s'assure qu'il y ait des gens des 3 sites, afin qu'ils apprennent déjà à se connaître, à travailler ensemble, à être dans un processus de problème/solution. Donc, il y a ça qui est fait pour l'instant. (Participant 10, 2017)

Ce n'est pas vrai qu'ils sont juste passifs, donc cela les prépare aux changements. Moi, j'aime aussi challenger ou mettre en place maintenant, genre : "on a tout intérêt à le faire maintenant plutôt que dans le déménagement". (Participant 1, 2017)

4.2.5 Pratiques liées à l'organisation du travail

Le groupe de pratiques appelé *Pratiques liées à l'organisation du travail* représente les différentes pratiques privilégiées par les participants alors qu'ils réfèrent aux mécanismes ou principes de gestion de l'organisation du travail. Les différentes pratiques identifiées relativement à l'organisation du travail concernent la gestion des horaires et la gestion des congés. Le tableau 4.11 offre une présentation de ces pratiques générales de gestion relatives à l'organisation du travail. Toutefois, avant d'amorcer la présentation des résultats, il faut mentionner que la pratique de gestion des congés dans un mode symétrique donnant/donnant signifie de donner un privilège (congé, temps à reprendre...) à quelqu'un qui a offert une présence additionnelle au gestionnaire (échanger une journée de congé, par exemple). Un participant exprime bien cette pratique :

J'étais à moins 2 (employés) de soir, je savais que je ne réussirais pas (à le combler), que je serais obligé de faire 2 temps supplémentaires obligatoires. Une employée est venue me voir : " J'aurais besoin du 14 juillet". Ben, le 14 juillet, es-tu prête à faire le samedi soir ?" Elle a dit : "Ben oui !" Bien, j'ai dit : "Je te le donne ton 14 juillet." That's it, that's all" et je me... tu sais, ce n'est pas dans la même période, ce n'est pas dans la même quinzaine, ça ne devrait pas pouvoir s'échanger parce que c'est à plus de 14 jours. Moi, je ne m'embourbe pas dans ces... (Participant 4, 2017)

Quant à la pratique favorisant l'autogestion de l'équipe, il s'agit d'une pratique de gestion qui consiste à suggérer à un employé de consulter son équipe (ou sous-équipe) afin de valider son ouverture à couvrir sa charge de travail. La gestion des horaires et des congés selon la justice et l'équité réfère, elle, à l'intention d'équité et au principe conventionné d'organisation des vacances. Quant à la gestion flexible et la gestion flexible selon les besoins de l'organisation, elles constituent deux codes distincts en raison de la nuance apportée par les gestionnaires relativement au souci de trouver l'équilibre entre individu et organisation. Et enfin, la pratique « Gérer les horaires au-delà de la convention » (tableau 4.11) représente une pratique où le gestionnaire et l'équipe s'adaptent en fonction de la situation, sans suivre un cadre conventionné. Un participant explique ce dernier fonctionnement ainsi :

Mais les valeurs ici [...] parce que, ils ont des problèmes actuellement dans un autre secteur du service sur un autre site. Nous, on a toujours eu comme valeurs depuis le début des temps, ils sont tous sur rotation travaillant tôt, tard... polyvalents. Ils peuvent aller [...] (faire différentes tâches). (Participant 4, 2017).

Tableau 4.11
Pratiques de gestion de l'organisation du travail, occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Gestion des horaires	Gérer les horaires/congés de façon symétrique (donnant/donnant)	18	10	4	1
	Gestion des congés -être flexible	23	13	14	8
	Gestion des congés - flexible selon besoins de l'organisation et de l'équipe	3	3	21	10
	Favoriser l'autogestion de l'équipe (organiser leur congé)	4	3	1	1
	Gérer les horaires/congés selon la justice et l'équité-	10	8	11	8
	Gérer les horaires/congés au-delà de convention	3	2	3	2
Processus de gestion	Déléguer la planification des heures/horaires	2	2	4	4
	Déléguer tâches cléricales/administratives	0	0	3	2
	Déléguer, mais rester disponible si problème	0	0	1	1

Comme l'indique le tableau 4.11, la pratique de gestion identifiée par le plus grand nombre de participants (13/17) et qui semble importante (23 occurrences) en 2013 est celle d'une gestion des congés qui est flexible. En 2017, la pratique mentionnée par le plus grand nombre de participants (10/12) est d'être flexible en considérant toutefois les besoins de l'organisation et de l'équipe. Cette dernière paraît également importante, eu égard à l'occurrence de code (21 occurrences). La distinction entre ces deux pratiques semble

évoquer une certaine vigilance dans la gestion des congés, et ce malgré une intention de flexibilité.

La flexibilité ? Les horaires ? Oui, mais c'est de trouver l'équilibre entre les employés et l'organisation. Mais oui... (Participant 8, 2017)

Une pratique de gestion de l'organisation du travail appelée ici « Gérer en fonction de la justice, de l'équité » est de suivre les processus organisationnels communs, de suivre la convention collective des employés ou de favoriser l'équité. Cette pratique de gestion de l'organisation du travail en fonction de la justice et de l'équité est une pratique mentionnée par près de la moitié des participants en 2013 (occurrence de 10) et un peu plus de la moitié en 2017 (occurrence de 11).

J'explique : "Écoute, je ne peux pas toujours te donner congé les vendredis parce que ce n'est pas juste pour les autres". (Participant 12, 2017)

Toutes deux identifiées par 4 participants, les pratiques « Gérer au-delà de la convention » et « Favoriser l'autogestion de l'équipe », représentent d'autres pratiques qui peuvent soutenir la flexibilité. La distinction entre les pratiques flexibles permet ainsi de respecter le sens des propos des gestionnaires alors qu'ils abordent leur pratique quotidienne de gestion.

4.2.6 Pratiques d'attribution

Les pratiques d'attribution constituent les pratiques d'attribution des tâches ou des mandats. Elles indiquent sur quelle base le gestionnaire demande une tâche additionnelle, qu'il s'agisse d'une tâche quotidienne ou ponctuelle. Les pratiques d'attribution varient entre les gestionnaires rencontrés selon des principes de compétence et d'expertise, des principes de justice et d'équité, selon l'ancienneté et selon la nature du poste. De plus, il semble que certains participants considèrent plus d'une ligne directrice dans la prise de décision de l'attribution de tâches. Ces diverses pratiques sont susceptibles d'être importantes au CP des employés considérant le rôle du contenu du travail, notamment dans la composition du CP des employés dont le niveau de scolarité est égal ou supérieur au

niveau collégial (Bellou, 2009). L'analyse, présentée plus bas, permet de mieux cerner celles privilégiées par les participants et le tableau 4.12 permet d'en faire l'inventaire.

Tableau 4.12
Pratiques d'attribution, en occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Délégation	Déléguer attribution tâches	1	0	2	1
Justice distributive	Attribuer selon l'expertise et les compétences	10	7	20	9
	Attribuer selon des principes de justice et d'équité	11	9	23	8
Justice procédurale	Attribuer selon ancienneté	18	13	6	4
	Attribuer selon nature du poste	0	0	6	3

Les résultats portant sur les pratiques d'attribution suggèrent qu'en 2013 et 2017, plus que la moitié des participants prenaient en considération des principes de justice et d'équité dans leur attribution de tâches. Elle apparaît, par ailleurs, importante aux gestionnaires en 2017 alors qu'elle présente une occurrence de 23 (occurrence de 11 en 2013). En 2017, toutes proportions gardées, la pratique d'attribution en fonction de l'expertise et des compétences était mentionnée par un plus grand nombre de participants qu'en 2013, elle représente d'ailleurs la pratique mentionnée par le plus grand nombre de gestionnaires durant cette série d'entrevues et semble importante à ceux-ci (occurrence de 20). La pratique d'attribution selon l'ancienneté était, elle, davantage identifiée quelques années avant le déménagement, et ce, de façon plus importante (occurrence de 18). Elle constitue, en 2013, celle identifiée par le plus grand nombre de participants (13/17).

Moins présente, la pratique d'attribution selon la nature du poste (définition de tâches) ou la proximité de la tâche était, elle, une nouvelle pratique identifiée en 2017.

Qu'on revoit ou qu'on se rende compte qu'il y a une tâche qui n'est pas faite [...], on va voir avec les plans de travail qui... à qui ce serait logique de le donner. (Participant 3, 2017)

Les résultats suggèrent que certains participants ont identifié plus d'une pratique d'attribution. La décision de privilégier une pratique unique semble ardue dans un contexte hospitalier. Considérant les pratiques identifiées durant les deux phases de collecte et les réalités décrites par les participants, il est possible que les écarts observés durant ces deux séries d'entrevues soient liés à divers facteurs extérieurs.

...parce que, ce n'est pas parce que tu as l'ancienneté que nécessairement tu as les compétences dans un champ spécifique donné, dans nos secteurs... (Participant 2, 2017).

Non, c'est plus les compétences. L'ancienneté, on est obligé de s'y plier... C'est plus, devant compétence égale alors on y va avec l'ancienneté. (Participant 5, 2017).

4.2.7 Pratiques d'encadrement

Les pratiques d'encadrement font, dans la présente recherche, référence aux pratiques permettant de mettre un cadre de travail et d'en assurer l'application ; qu'il s'agisse de définir les bonnes et mauvaises pratiques ou de rectifier la situation lorsqu'elles ne sont pas suivies, les gestionnaires posent des actions qui sont ici présentées comme les pratiques d'encadrement. Le tableau 4.13 offre une présentation de ces pratiques identifiées dans le cadre des entrevues.

Tableau 4.13
Pratiques d'encadrement, en occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 n=17		2017 n=12	
Norme	Appliquer normes et procédures	5	5	21	10
	Suivre un employé, mettre un cadre	3	2	30	10
Flexibilité	Encadrement souple	0	0	2	1
	Comprendre, analyser les difficultés	4	4	12	6

Le groupe de pratiques liées à l'encadrement des employés est constitué de quatre pratiques qui permettent d'identifier les lignes de pensées des participants. Comme pour les autres pratiques, elles sont non exclusives, car plusieurs pratiques d'encadrement peuvent être réalisées par un même participant et semblent susceptibles de refléter le style du gestionnaire bien qu'elles puissent être mises de l'avant ponctuellement et individuellement.

La pratique « appliquer les normes et procédures » représente la somme des pratiques indiquant l'application de la convention collective, l'application des normes professionnelles et des cadres normatifs organisationnels.

Aussi j'appelle ma conseillère en relation de travail. Toujours. J'ai oublié de le dire. Dès qu'il arrive quelque chose, je l'appelle et je lui explique la situation pour voir quelles sont les solutions. Je ne connais pas toutes les solutions qu'on pourrait faire là (...) Oui. Je suis la procédure, pour qu'il n'y ait pas de problème. (Participant 7, 2017)

L'encadrement souple signifie des pratiques d'encadrement flexibles, il s'agit pour le gestionnaire d'être souple tout en considérant les cadres normatifs identifiés plus haut.

C'est sûr que la ligne est un peu prescrite par les relations de travail, par rapport à ce qu'on va d'emblée mettre en place pour le suivi des employés. Je... moi, je suis plus... le premier avis, il n'est souvent pas compté. Souvent, il ne va pas compter pour un avis verbal. (Participant 11, 2017)

« Suivre un employé, mettre un cadre » signifie des pratiques d'encadrement telles que mettre des limites, avertir ou suivre un employé individuellement, de façon officielle.

Je ne baisserai pas mes exigences. Mais je vais être sensible à ce que la personne vit ou le contexte pour qu'ensemble on puisse rencontrer l'exigence qui est fixée. (Participant 10, 2017)

Enfin, « comprendre, analyser les difficultés » est l'exercice préalable à une pratique d'encadrement permettant de questionner un ou des employés, analyser la situation problématique ou obtenir des versions de faits.

Faut le dire, faut le rendre, que la personne soit au courant, puis qu'elle se prenne en main. Je vais le présenter, mettons, "cela, ça ne marche pas, pourquoi ? Explique-moi pourquoi", puis ensemble on trouve la solution. Mais, non, je trouve cela important que ce soit clarifié et quand c'est clarifié, puis que la façon dont c'est amené c'est constructif, généralement ça se règle. (Participant 6, 2017)

Les résultats obtenus sous-tendent une plus grande diversité de pratiques en 2017. Il est également possible de remarquer que l'application des normes et procédures est la pratique d'encadrement la plus régulièrement mentionnée en 2017 (29 occurrences), et ce, par le plus grand nombre de participants (10/12).

Bien oui. En fait, on n'a pas tellement le choix. On va commencer par se rencontrer. Après ça, dépendamment de la situation, c'est une lettre, une deuxième lettre. Je procède selon ce qu'on nous dit de faire en fait. (Participant 2, 2017).

4.2.8 Pratiques d'accueil, orientation et recrutement

La section qui suit présente les résultats se rapportant aux différentes pratiques de gestion liées au recrutement de nouveaux candidats, à leur accueil et leur orientation. Avant de présenter les résultats, il est impératif de préciser les processus établis dans les différents secteurs de soins et services. Le processus de recrutement en soins infirmiers consiste en une entrevue, puis un examen, avant qu'une candidate soit embauchée et confirmée sur une unité de soins. Ainsi, une infirmière-chef d'un secteur donné, ainsi que le service des ressources humaines, procèdent au recrutement d'un bassin d'infirmières, qu'importe l'unité de soins ou la clinique d'affectation d'une candidate. Quant aux professionnels, ils sont rencontrés en entrevue d'embauche par le chef du service concerné et le service des ressources humaines. Ainsi, les candidats des services professionnels sont rencontrés en entrevue par leur éventuel supérieur immédiat. Enfin, pour les services de soutien, un des chefs de secteur ou chefs de service sera présent aux entrevues d'embauche, avec le service des ressources humaines, il procédera donc au recrutement pour son service. Ainsi, l'information relative aux mandats et aux attentes pourra être transmise à des moments différents dans chacun des secteurs d'emploi des candidats. Ces distinctions sont importantes à l'analyse des données considérant que le partage des attentes quant au

mandat et au fonctionnement est essentiel à la construction du CP. Dans les lignes suivantes, seront examinées les diverses pratiques de gestion identifiées. Plus bas, le tableau 4.14 permet de prendre connaissance des résultats obtenus à la lumière des entrevues réalisées.

Tableau 4.14
Pratiques d'accueil, orientation et recrutement, en occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Accueille	Accueillir individuellement	1	1	4	3
Recrute	Recruter selon compétences	12	11	14	9
	Recruter selon intérêt et dynamisme démontrés	3	3	5	3
	Recruter selon relationnel humain patient	3	3	7	5
	Recruter sur subjectif/intuitif	2	2	1	1
	Recruter selon l'équipe, intégration	1	1	3	2
Communique	Communiquer mandat et fonctionnement au recrutement	21	13	2	2
	Communiquer mandat et fonctionnement en début d'emploi	5	3	17	5
Orienté	Orienter par Jumelage-mentorat-	12	9	7	5

Sur l'ensemble des pratiques d'accueil, d'orientation et de recrutement, des pratiques apparaissent davantage appliquées ou soutenues en termes d'occurrences et de nombre de participants y faisant référence. Notons à cet effet, le recrutement selon l'équipe et celui en fonction des compétences. D'autres pratiques apparaissent moyennement soutenues par les participants. À titre indicatif, la pratique d'orientation des nouveaux employés grâce au pairage avec un collègue, par jumelage ou mentorat, est une pratique relevée par près de la moitié des participants en 2013 (occurrence de 12) tout comme en 2017 (occurrence de 7).

Les orientations, c'est entre pairs. (Participant 10, 2017)

Des fois on a un groupe de mentorat (équipe de mentors). Il n'est pas toujours actif, mais présentement il est actif. (Participant 5, 2017)

Les pratiques de communications du mandat et du fonctionnement d'équipe sont présentes et identifiées par un grand nombre de gestionnaires rencontrés. Selon le nombre de participants y faisant référence, ces communications semblent davantage réalisées lors du recrutement en 2013 (13/17 avec une occurrence de 21) et lors de l'accueil en 2017 (5/12 avec une occurrence de 17). Cette distinction peut toutefois être conséquente de divers facteurs, tel que mentionné en début de section, ou conséquente d'un changement de pratique entre les deux phases de collecte de données.

Les principes directeurs en lien avec la décision de retenir ou non un candidat varient entre les participants. En effet, l'analyse des entrevues a permis d'identifier cinq lignes directrices menant à des pratiques de recrutement : les compétences, le dynamisme démontré, les qualités relationnelles nécessaires aux soins et services, la subjectivité et l'intuition, et enfin, le profil de l'équipe.

C'est basé sur les expertises. (Participant 5, 2017)

Les compétences, le savoir-être, puis le savoir-faire. Je trouve que c'est vraiment les trois. (Participant 2, 2017)

Et aussi, selon les profils de personnalité, après les compétences. Je veux savoir si ce sera un bon fit. (Participant 7, 2013)

Parmi les cinq pratiques de recrutement, celle liée aux compétences apparaît comme importante, selon les occurrences des codes et le nombre de participants y faisant référence. Elle constitue, en effet, la principale pratique de recrutement identifiée en 2013 (11/17, occurrence de 12) et 2017 (9/12, occurrence de 14). Quant aux pratiques de recrutement basées sur l'équipe (le bon pairage avec l'équipe) et sur la subjectivité et l'intuition, le nombre de participants y référant indique qu'elles sont toutes deux faiblement réalisées (occurrences de 2 en 2013 et de 1, en 2017), et semble l'être par un nombre de participants quasi similaire. Enfin, le recrutement basé sur les qualités relationnelles constitue

également une pratique peu identifiée, bien que légèrement plus présente en 2017, toutes proportions gardées.

On veut que la personne soit vraiment bonne pour le travail pour lequel elle est mandatée. Une fois que cela est dit, d'emblée, si tu as 2-3 candidats, c'est clair, que la personne s'intègre bien à l'équipe. Je trouve que c'est super important. Parce que si ça brise le climat d'équipe bien... ça affecte aussi le soin au patient ultimement. (Participant 3, 2017)

4.2.9 Pratiques de gestion de la performance

La notion de performance en est une autre qui émane des entrevues et qui est apparue intéressante à l'étude du CP, du style et des pratiques de gestion considérant la place possible du contenu du travail, de la flexibilité et de l'équilibre vie personnelle-travail chez certains employés. Les lignes de pensée en gestion de performance peuvent impacter plusieurs autres pratiques de gestion.

L'analyse intra contenu des entrevues, soit l'analyse par participant, a fait ressortir trois pratiques référant à la performance : la promotion d'un niveau de performance, l'évaluation des charges de travail et la mesure de la performance. L'évaluation de la charge de travail constitue une pratique où le gestionnaire pose un regard évaluatif sur la quantité de travail d'un employé à un moment précis alors que la mesure de la performance d'un employé constitue une pratique permettant l'évaluation du rendement. La qualité des soins et services peut ainsi représenter une attente de performance tout comme la production d'un grand volume d'activités de soins et services :

On est dans la qualité, puis dans la quantité. (Participant 2, 2017)

Plus bas, dans le tableau 4.15, sont présentées les pratiques de gestion de la performance identifiées grâce au codage des entrevues.

Tableau 4.15
Pratiques de gestion de la performance, occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Promouvoir la performance	Promouvoir performance élevée	4	2	8	6
	Promouvoir performance modérée	10	9	9	8
Évaluer	Évaluer charge de travail	3	3	10	5
Mesurer	Mesurer la performance	3	3	15	6

Les résultats indiquent que la promotion d'une performance modérée (occurrence de 9) et d'une performance élevée (occurrence de 8) furent mentionnées par plus de la moitié des participants en 2017. Les deux (2) codes liés à la performance sont présents, la différence entre le nombre de gestionnaires faisant mention de l'un ou l'autre est toutefois plus marquée en 2013. À cet effet, plus de participants réfèrent à la performance modérée (9/17 avec une occurrence de 10) qu'à la performance élevée (2/17 avec une occurrence de 4) durant cette première phase de collecte de données.

Je ne pense pas que... Je ne suis pas le gestionnaire le plus exigeant en ville. (Participant 1, 2017)

Des différences s'observent effectivement entre les deux phases de collecte quant à la gestion de la performance. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce constat et seront abordés dans la discussion. Mentionnons toutefois que moins du quart des participants en 2013 mentionnaient l'évaluation de la charge (3/17, avec une occurrence de 3) et un peu moins de la moitié le faisaient en 2017 (5/12, avec une occurrence de 10). Toutes proportions gardées, celle-ci semble plus importante en 2017, selon l'occurrence et le nombre de participants. La mesure de la performance, qualitative ou quantitative, est également mentionnée par un plus grand nombre de participants en 2017 (6/12, occurrence de 15) qu'en 2013 (3/17, occurrence de 3). Un participant exprime cette attente de performance qualitative :

Je suis peut-être exigeante au niveau de la qualité. (Participant 6, 2017).

Des gestionnaires remarquent également des changements quant aux attentes de performance dans le réseau de la santé et des services sociaux :

C'est extrêmement difficile (pour tous), on a eu de nouvelles demandes de l'organisation et on a rajouté des tâches, on n'en a pas enlevé, mais on a dû couper (du personnel). (Participant 7, 2017)

Bien qu'indépendantes des pratiques de gestion, les charges de travail des employés peuvent être indicatrices d'une situation ou d'un contexte pouvant avoir un impact sur leur CP. Les résultats indiqués dans le tableau 4.16 font état des perceptions des gestionnaires quant aux charges de travail de leurs employés.

Tableau 4.16
Perception des charges de travail selon les occurrences et la fréquence de cas

Codes	Occurrences	Nb de gestionnaires	Occurrences	Nb de gestionnaires
	2013		2017	
Charges élevées	26	14	12	6
Charges modérées	1	1	1	1

Bien que le questionnaire porte sur les pratiques de gestion, il est intéressant de remarquer que les participants ont fait référence aux charges de travail, et qu'au moins la moitié, lors des deux phases de collecte, estiment que leurs employés ont une charge de travail élevée, et ce, tant en 2013 (26 occurrences) qu'en 2017 (12 occurrences) même si le phénomène semble beaucoup plus présent en 2013. Cette perception des charges de travail peut influencer les pratiques de gestion de la performance. En effet, les gestionnaires peuvent tendre à mesurer plus ou moins la performance ou en faire plus, ou moins, la promotion des pratiques performantes. Ces résultats peuvent être liés au contexte du réseau et de l'organisation, et être des indicateurs pour les gestionnaires.

C'est sûr que là, les gens sont essoufflés. (Participant 12, 2017)

On a été victimes ici (dans mon secteur), beaucoup, de la pénurie de ressources. (Participant 11, 2017)

Interviewer : [...] est-ce que tu considères que les employés ont une charge de travail élevée ? Participant 5 : Oui!

4.2.10 Pratiques de soutien

Les pratiques de soutien représentent ici, la somme des pratiques orientées vers l'accompagnement, le soutien, l'écoute, la représentation de l'équipe et la proximité à celle-ci. Ainsi, certaines pratiques de soutien sont orientées vers un individu, alors que d'autres s'orientent vers l'ensemble de l'équipe. L'objectif des pratiques de soutien identifiées est donc le soutien, l'aide, la représentation et ainsi de suite. Le tableau 4.17 offre une présentation détaillée des pratiques recensées.

Tableau 4.17
Pratiques de soutien, en occurrences de codes et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occurrences	Nb de gestionnaires	Occurrences	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Soutien équipe	Favoriser la cohésion des équipes 3 sites	0	0	9	5
	Représenter l'équipe	1	1	14	6
	Écouter les employés (l'équipe)	0	0	12	8
Soutien individuel	Soutenir par disponibilité écoute	29	15	56	12
	Favoriser l'autonomie	16	12	9	3
	Accompagner - offrir accompagnement	1	1	7	5
Proximité	Être avec les gens, socialiser	4	4	25	8
Proximité Tiers	Faire des comités, projets avec employés	5	5	15	10
	Favoriser support : équipe, mentorat	2	2	5	2
Tiers	Soutien offert par coordonnateur ou assistant	2	2	1	1

Sauf pour la pratique de favoriser l'autonomie, il est intéressant de remarquer que les différentes pratiques de soutien étaient mentionnées par plus de participants et plus régulièrement en 2017, toutes proportions gardées.

Je suis quelqu'un de très ouvert. On peut me parler, même des trucs des fois délicats. J'ai une ligne, c'est comme ça. (Participant 3, 2017)
Moi je leur ai dit, vous avez mon numéro, vous savez où est mon bureau. Si, à un moment, c'est important et que je ne suis pas dans mon bureau, vous me le dites et je vais vous trouver de la place. (Participant 9, 2017)

[...], mais je veux que personne ne pète dans tout ça, puis je veux être sûr de bien les accompagner là-dedans. (Participant 8, 2017)

De façon plus précise, les résultats indiquent que la pratique de soutien individualisé par la disponibilité et l'écoute est mentionnée par l'ensemble des gestionnaires en 2017 et par une grande majorité en 2013. Toutefois, cette pratique semble encore plus marquée en 2017, soit au moment du changement (56 occurrences), qu'en 2013 (29 occurrences).

Ma porte est toujours ouverte. Les gens le savent. S'ils ont quelque chose. (Participant 11, 2017)

Une autre pratique importante pour les participants en 2017 est celle de socialiser (25 occurrences). L'occurrence de cette pratique tend effectivement à suggérer que d'être avec les équipes est important pour les participants.

Moi le contact avec l'équipe c'est très important. (Participant 6, 2017)

J'aime être avec les gens [...] donc le relationnel est hyper important pour moi. (Participant 1, 2017)

Une pratique apparue en 2017 est de favoriser la cohésion d'équipe (5/12, 9 occurrences). Qu'il s'agisse d'organiser des activités ou des réunions avec les équipes des trois sites, la moitié des participants ont identifié des stratégies permettant une cohésion chez les employés du futur site. Enfin, une autre pratique, particulièrement présente en 2017 (10/12, 15 occurrences), est celle de la mobilisation des employés par leur implication dans des comités et des projets.

J'aime beaucoup travailler avec des gens, faire travailler mon équipe sur des choses. Faire des comités avec mon équipe. (Participant 6, 2017)

4.2.11 Pratiques de reconnaissance

Les entrevues réalisées en 2013 et 2017 ont permis de remarquer quelques pratiques permettant d'offrir de la reconnaissance aux employés. Ces pratiques furent regroupées sous la pratique de reconnaissance et la pratique de rétroaction (tableau 4.18). Certaines de ces pratiques sont d'ordre organisationnel et d'autres sont d'ordre individuel. Par exemple, l'organisation offre des soirées reconnaissance basées sur la mise en candidature d'employés pour des prix. Quant aux rétroactions, l'établissement offre un formulaire d'évaluation des contributions. D'autres pratiques de reconnaissance et de rétroaction sont offertes par les gestionnaires via des pratiques simples telles que remercier, souligner les bons coups ou encore, acheter des cartes de fête ou des friandises.

La reconnaissance peut être vraiment plus individuelle. Si quelqu'un a fait un bon coup, on va le rencontrer pour le féliciter [...]. Bien il y a des diners pizza, des diners poulets. C'est vrai, je n'ai pas parlé de cela. Des petits événements reconnaissance que l'on fait sur l'heure du dîner. Les gâteaux de fête ça, c'est les équipes. (Participant 6, 2017)

Tableau 4.18
Pratiques de reconnaissance, occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	45	17	29	9
Rétroaction	Donner rétroaction, manque	7	7	3	3
	Donner rétroaction	11	11	10	7

Il est d'abord possible de remarquer que l'ensemble des participants mentionnent des pratiques de reconnaissances en 2013 (45 occurrences), des pratiques plus présentes à

ce cycle et que les $\frac{3}{4}$ des gestionnaires rencontrés en 2017 en font mention (29 occurrences).

La DQEPE nous en envoie et on a plein de commentaires d'amélioration, mais moi, j'ai décidé de ne pas le prendre sur ce bord-là. J'ai décidé qu'à chaque caucus quotidien, tu vois, il y a une petite bulle qui s'appelle « Commentaire de la semaine ». Je leur lis un bon commentaire qu'ils ont reçu dans ces évaluations-là. (Participant 11, 2017)

Les résultats tendent également à montrer une moins grande propension aux pratiques de rétroaction qu'aux pratiques de reconnaissance bien qu'un peu plus de la moitié des participants mentionnent cette dernière pratique.

J'essaie de le faire rapidement là, surtout quand c'est positif et fort, et vraiment enjoué, devant le plus de monde possible. Le... dès que je peux. La rétroaction positive, pour moi, il n'y en a jamais trop là. (Participant 10, 2017)

En proportion, ces deux pratiques, bien qu'importantes, semblent davantage soutenues par les participants en 2013. Il est toutefois intéressant de remarquer que le 1/3 des participants ont mentionné le manque de temps pour offrir la rétroaction souhaitée (occurrence de 7, en 2013 et de 3, en 2017).

Oui, mais je manque de temps pour en faire autant que je veux. (Participant 1, 2017)

Les rétroactions, évaluations de contribution [...] faut l'étaler. Mais je ne suis pas rendue là parce que je ne connais pas assez le personnel. Sur 52 semaines dans l'année, 125 employés en plus des réunions, des comités, des entrevues d'embauche et des planifications d'horaires, c'est des agendas pleins. (Participant 16, 2013)

4.2.12 Pratiques de supervision

Les pratiques de supervision constituent, ici, des pratiques liées aux développements de compétences, telles que la formation, le mentorat ou le jumelage, et des pratiques d'implication dans des projets cliniques. Enfin, dans le cadre d'un regroupement d'établissements, une harmonisation des pratiques permettant d'en venir à une certaine

uniformité peut être impérative. Ainsi, l'uniformisation des pratiques des employés des trois sites était également incluse parmi celles liées à la supervision. Le tableau 4.19 présente les résultats liés aux quatre pratiques de supervision identifiées.

Tableau 4.19
Pratiques de supervision, en occurrences et nombre de gestionnaires

Codes	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
	2013		2017	
Développer les compétences	39	16	40	10
Impliquer	17	9	54	12
Soutenir par supervision et suivi des pratiques	18	13	33	10
Uniformiser les pratiques sur les 3 sites	6	3	7	4

Les pratiques de gestion liées à la supervision constituent des pratiques présentant des occurrences de codes élevés, en proportion à l'ensemble des pratiques de gestion identifiées. En ce qui concerne les pratiques de développement de compétences, 16/17 des participants en font mention en 2013 et 10/12 le font en 2017. Ces pratiques sont significativement présentes chez les participants (39 occurrences en 2013 et 40 occurrences en 2017), que ce soit à l'amorce de la transformation ou quelques mois avant le regroupement lui-même.

La formation, maintenant on a de plus en plus accès à des webinaires ou des conférences, comme cela, on essaie de les rendre disponibles à tous, de les organiser en visioconférence, de les diffuser sur un site ou de les projeter dans une salle où plusieurs peuvent aller. (Participant 6, 2017)

Il est intéressant de remarquer que l'implication est beaucoup plus présente en 2017 (54 occurrences), comparativement à 2013 (17 occurrences).

Puis je suis allé en chercher une qui n'a jamais fait de l'Agrément, du tout du tout, j'ai dit "écoute tu connais bien, ça fait longtemps que tu es là, j'aimerais cela que tu embarques sur le comité d'Agrément, on va te demander ton opinion, des solutions", et puis tout de suite elle a embarqué. (Participant 7, 2017)

Enfin, la pratique de supervision et de suivi est, elle, répandue chez les participants quelques années (18 occurrences en 2013) et quelques mois (33 occurrences en 2017) avant la transformation organisationnelle.

4.2.13 Synthèse des principales pratiques de gestion observées

Afin de présenter un portrait rapide des pratiques de gestion, il est apparu intéressant de regrouper, par année, les principales pratiques observées dans chacun des groupes de pratiques (voir le tableau 4.20 et les tableaux 4.29 et 4.30 à l'annexe F pour la présentation par participant).

Tableau 4.20
Présentation des principales pratiques de gestion par catégorie de pratique

Groupe de pratiques	Pratiques	Occ.	Nb de gest.	Groupe de pratiques	Pratiques	Occ.	Nb de gest.
2013 (n=17)				2017 (n=12)			
Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	45	17	Soutien	Soutenir par disponibilité écoute	56	12
Informationnelle	Communiquer direct. vers groupe	41	17	Supervision	Impliquer selon compétence	31	11
Supervision	Favoriser la formation	36	16	Planification	Faire participer pour décisions	30	11
Planification	Faire participer pour décisions	32	13	Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	29	9
Soutien	Soutenir par disponibilité écoute	29	15	Encadrement	Appliquer normes et procédures	29	10
Organisation du travail	Être flexible - horaires et congés	23	13	Attribution	Attribuer selon justice, équité	23	8
Informationnelle spécifique	Communiquer direct. avec l'équipe	20	13	Informationnelle	Expliquer décision	22	9
Attribution	Attribuer selon ancienneté	18	13	Organisation du travail	Flexible entre besoins organisation/équipe	21	10
Accueil, orientation et recrutement	Comm. mandat et fonction. recrutement	13	9	Informationnelle spécifique	Préparer l'équipe en parlant du projet	18	9
Performance	Soutenir performance modérée	10	9	Accueil, orientation et recrutement	Comm. attentes en début d'emploi	17	5
Encadrement	Appliquer normes et procédures	6	6	Performance	Mesurer la performance individuelle	15	6

Selon les occurrences observées, la pratique de reconnaissance (45 occurrences) et la pratique de communication avec l'équipe (41 occurrences) semblent être les plus importantes en 2013. Celle qui revient chez le plus de participants, en 2017, est la pratique de soutien par la disponibilité et l'écoute (56 occurrences), puis celle de l'implication selon les compétences (31 occurrences).

La pratique de soutien par la disponibilité et l'écoute, la plus importante en 2017, ne venait qu'en cinquième place en 2013 (29 occurrences), selon les occurrences et le nombre de participants. Cette différence sera abordée dans la section suivante portant sur la discussion des résultats.

Les deux pratiques ayant les plus faibles occurrences de codes en 2013 étaient la pratique d'encadrement d'appliquer les normes et procédures (6 occurrences) et la pratique de promotion d'une performance modérée (9 occurrences). En 2017, les deux pratiques présentant les plus faibles occurrences de codes étaient « communiquer à propos du mandat et du fonctionnement en début d'emploi » (5 occurrences) et « mesurer la performance individuelle » (6 occurrences).

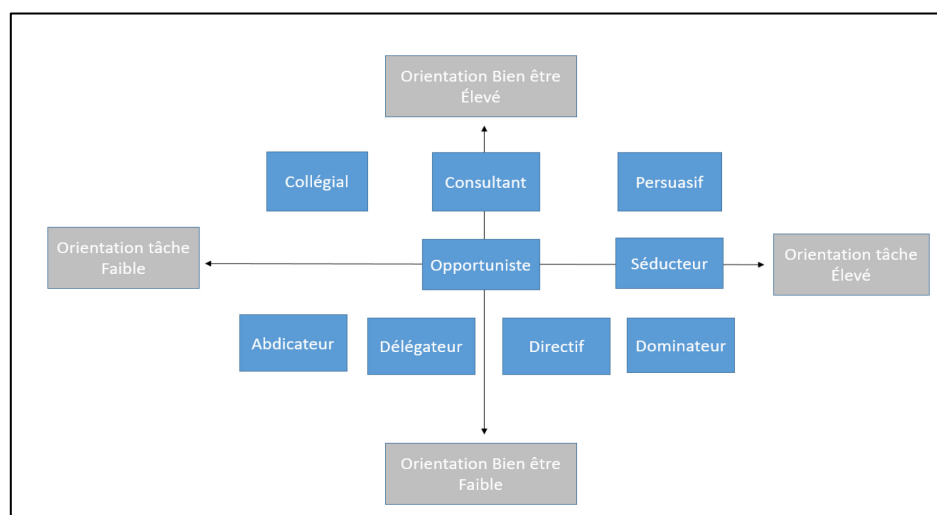
Les résultats sous-tendent que certaines pratiques sont réalisées par plusieurs participants et que certaines ont changé durant les deux phases de collecte de données. Divers facteurs peuvent expliquer ces différences et seront d'ailleurs abordés dans le chapitre suivant. Par ailleurs, des questionnaires, en 2013 (3/17 avec 3 occurrences) et 2017 (6/12 avec 9 occurrences), ont mentionné la présence de bouche-à-oreille relativement au sujet du regroupement de sites, ce qui sera abordé lors de la discussion. Dans la section suit, les résultats relatifs aux styles de gestion seront présentés en fonction des paramètres d'intérêt offerts par Germain (1991) et des analyses intra contenu des entrevues réalisées.

4.3 STYLES DE GESTION ET LES PARAMÈTRES OBSERVÉS

Dans la section suivante, seront présentés les résultats provenant du PCI, puis ceux émanant de l'analyse intra contenu des entrevues réalisée à partir des entrevues de recherche. Ces résultats seront ensuite mis en parallèle afin d'extraire les styles de gestion possibles, et ce, en fonction des paramètres identifiés par Germain (1991). Afin de situer les styles abordés dans les résultats, la figure 4.5 rappelle la typologie de

Germain en fonction de ces trois paramètres d'intérêt pour la tâche, le bien-être et le pouvoir.

Figure 4.5
Représentation schématique de la typologie des styles de gestion



Source : Inspiré de Germain (1991). Germain, Julien (1991). L'intérêt pour le pouvoir et les styles de gestion : élaboration d'une typologie et application aux cadres de la fonction publique du Québec. *Canadian Public Administration*, 34(2) 339-365

4.3.1 Paramètres d'intérêt observés par les employés

Avant de présenter les résultats obtenus grâce au questionnaire en ligne, il est important de rappeler que trois affirmations étaient ajoutées au PCI afin d'obtenir la perception des employés relativement aux styles de gestion de leur supérieur. Ces affirmations s'ancraient dans le modèle tripolaire de Germain (1991) qui catégorise les styles selon les trois paramètres d'intérêt manifestés par un gestionnaire. Comme mentionné précédemment, l'échelle privilégiée en était une semblable à celle de Likert en sept (7) points utilisée dans le PCI, elle était une échelle de 1 à 11, 1 indiquant 0 % (tout à fait en désaccord) et 11 indiquant 100 % (tout à fait en accord).

La moyenne des résultats obtenus à partir du questionnaire complété par les employés indique que les gestionnaires rencontrés semblent privilégier à 70 % « le bien-être des employés dans toutes ses actions ». De plus, les résultats suggèrent que, selon les

employés participants « *mon supérieur est principalement préoccupé par la tâche* » à 50 %. Enfin, à l'intérêt pour le pouvoir, la moyenne des résultats indique un « *intérêt marqué* » à 40 %, selon les employés. Ces résultats ne peuvent être considérés comme représentatifs de la communauté d'employés, mais s'avèrent intéressants dans la lecture des styles de gestion présents quelques mois avant le regroupement des trois sites (tableau 4.31, à l'annexe G pour les résultats, par employé, aux trois affirmations). La section qui suit présente les résultats de l'analyse intra contenu des entrevues des pratiques de gestion.

4.3.2 Analyse intra contenu des entrevues des pratiques

L'analyse intra contenu des entrevues était réalisée à partir des occurrences de chaque pratique de gestion (codes) identifiée lors du codage et permettait d'identifier les paramètres d'intérêt pour le bien-être, le pouvoir et la tâche. Ainsi, la chercheuse a systématiquement indiqué un paramètre d'intérêt aux pratiques présentant une occurrence de 3 et plus. Cette occurrence de 3 est établie comme barème et se fonde sur le portrait global des occurrences de codes. Il se base également sur le principe qu'une pratique mentionnée à plusieurs reprises (occurrence élevée) est plus importante pour un participant qu'une pratique peu mentionnée (occurrence peu élevée). Considérant que plusieurs pratiques étaient identifiées à une ou deux reprises, il a été établi que celles mentionnées à 3 reprises sont possiblement importantes pour les participants. À titre illustratif, un participant mentionne la pratique de reconnaissance à trois reprises (occurrence de 3) durant l'entrevue indiquant ici, un intérêt pour le paramètre *bien-être des employés* :

(Participant 6, 2017) :

1- La reconnaissance peut être vraiment plus individuelle. Si quelqu'un a fait un bon coup, on (le chef et moi) va le rencontrer pour le féliciter.

2- Fait que ç'a été reconnu. On essaie de nommer des employés chaque année sur les prix : prix CM, prix enseignement ... ça, c'est une façon de reconnaître.

3- Bien il y a des diners pizza, des diners poulets. C'est vrai je n'ai pas parlé de cela. Des petits événements reconnaissance que l'on fait sur l'heure du diner.

Alors qu'un autre participant n'y fait référence qu'à une seule reprise (occurrence de 1), de sorte que cette pratique n'était pas calculée parmi les pratiques de gestion indiquant un paramètre d'intérêt pour ce participant :

(Participant 1, 2017) : 1- La reconnaissance, c'est dans plein de petits gestes.

Le tableau 4.21 offre une présentation des résultats obtenus (voir présentation détaillée, tableau 4.32, Annexe H) suite à l'analyse intra contenu des entrevues réalisée où le nombre total de pratiques représente la somme des pratiques identifiées pour chacun des participants, par paramètre (paramètre établi pour chaque pratique présentant une occurrence de 3 et plus).

Tableau 4.21
Analyse intra contenu des entrevues des paramètres d'intérêt bien-être, tâche et pouvoir

	Paramètres d'intérêt 2013 (n=17)			Paramètres d'intérêt 2017 (n=12)		
	Tâche	Bien-être	Pouvoir	Tâche	Bien-être	Pouvoir
Nb total de pratiques	15	55	0	30	89	6

Les résultats obtenus par l'analyse intra contenu des entrevues indiquent un intérêt pour le bien-être des employés trois fois et demi supérieur à celui pour la tâche en 2017 (dans une proportion de 2,96/1) et de trois fois et demi supérieur en 2013 (dans une proportion de 3,66/1). Le faible nombre de pratiques indicatrices d'un intérêt pour le pouvoir est lui, marquant, et peut être conséquent de divers facteurs qui seront abordés dans le chapitre suivant. Ainsi, l'analyse intra contenu des entrevues suggère que les

pratiques identifiées sous-tendent un plus grand nombre de pratiques liées au bien-être des employés que pour les autres paramètres d'intérêt. Ils suggèrent également un intérêt pour le bien-être des employés qui soit légèrement plus marqué en 2013 qu'en 2017.

4.3.3 Triangulation : paramètres d'intérêt selon les employés et paramètres d'intérêt selon l'analyse intra contenu des entrevues

Comme il était mentionné précédemment, la triangulation réalisée provient d'une méthode mixte de collecte de données réalisées en 2017. Afin de trianguler les observations obtenues par les gestionnaires avec celles des employés, les résultats provenant de l'analyse intra contenu des entrevues étaient mis en parallèle avec ceux provenant du questionnaire des employés quant aux trois paramètres d'intérêt liés aux styles de gestion. À cet effet, les résultats de la triangulation tendent à montrer une cohérence, dans l'ordre d'importance, des deux paramètres dominants, chez les participants 1, 2, 4, 5, 6, 11. Pour le participant 7, le bien-être était le principal paramètre d'intérêt identifié par l'analyse intra contenu des entrevues et par les employés. Toutefois, l'analyse intra contenu des entrevues a permis de n'identifier aucune pratique de gestion démontrant un intérêt pour la tâche alors que les employés le placent comme deuxième paramètre d'intérêt. Enfin, il était impossible de valider les perceptions des employés quant aux paramètres d'intérêt des gestionnaires participants 3, 8, 9, 10 et 12 étant donné le nombre de questionnaires retournés et l'absence d'identification du supérieur sur des questionnaires.

Lorsqu'elle fut possible, la triangulation entre les analyses intra contenu des entrevues et les réponses des employés indique une cohérence quant aux paramètres d'intérêt identifiés. Elle suggère une tendance plus forte des gestionnaires rencontrés pour le bien-être des employés. La tâche apparaît comme le deuxième paramètre d'intérêt alors que l'intérêt pour le pouvoir semble, lui, moins marquant. Une opérationnalisation (tableau 4.22 et Annexe P, tableau 4.50, pour la présentation détaillée) des styles de gestion selon les pratiques identifiées et les paramètres d'intérêt du modèle tripolaire

de Germain (1991) décline un portrait des styles de gestion des participants que les données obtenues ont permis de dresser. Considérant le faible nombre de participants qui ont accepté de compléter le PCI, ces résultats (tableau 4.22) doivent être interprétés à l'intérieur de certaines limites, ils permettent néanmoins d'établir un croisement intéressant entre les pratiques de gestion identifiées, les résultats obtenus au PCI et la typologie de Germain (199).

Tableau 4.22
Présentation des styles et principales pratiques de gestion liées aux paramètres d'intérêt, 2013 et 2017

Paramètres typologie	Degrés d'intérêt	Styles de gestion	Principales pratiques identifiées à 3 reprises et plus (occurrence de 3) et leurs occurrences
Pouvoir	Fort à modéré	<i>Dominateur*</i> <i>Directif</i> Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant	Pratiques d'encadrement Appliquer un encadrement en fonction des normes, de la convention Mettre des limites
Tâche	Fort à modéré	<i>Dominateur</i> <i>Directif</i> Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant	Pratiques de gestion de la performance : Mesurer la performance Pratiques de planification Planifier en comité, réunion avec gestionnaires Planifier les services Pratiques de supervision Suivre les pratiques cliniques Accompagner, superviser Pratiques informationnelles Comm. mandat et fonctionnement, début d'emploi
Bien-être	Fort à modéré	Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant Collégial <i>Délégateur</i>	Pratiques informationnelles Pratique info. de groupe Parler du contexte, des finances, effectifs Pratique info. individuelle Pratique info. indirecte par courriel Expliquer les décisions Soutenir par disponibilité, écoute Pratique info. spécifique : préparer l'équipe, parler Pratique info. spécifique : comm. avec équipe Pratiques de planification Consulter

			Impliquer l'équipe et impliquer selon les compétences Impliquer, motiver, favoriser engagement Faire participer pour décider Pratiques de reconnaissances Pratique de reconnaissance Pratiques d'organisation du travail Organiser le travail, être équitable, juste Organiser le travail - gestion flexible des horaires et temps de travail Pratiques d'attribution Attribuer selon ancienneté et selon compétences Pratiques de soutien Socialiser, être avec les gens, aller saluer Gérer le climat social Pratiques de supervision Favoriser l'autonomie Favoriser la formation
	Modéré à faible	Séducteur Opportuniste <i>Délégateur</i> <i>Dominateur</i> <i>Directif</i> <i>Abdicateur</i>	Pratiques informationnelles Ne pas communiquer à propos du contexte et de l'organisation Déléguer la communication au chef ou à l'assistant

*En italique, les styles de gestion pour lesquels le pôle d'intérêt concerné est moins important.

Parmi les différents styles de gestion de la typologie de Germain (1991), ceux relevant d'un intérêt marqué pour le bien-être et pouvant correspondre aux participants 1, 2, 4, 5, 6, 7, 11 (2017) que suggère l'analyse intra contenu des entrevues et les réponses des employés, sont : séducteur, persuasif, opportuniste, consultant et collégial. Chez les gestionnaires présentant comme deuxième paramètre d'intérêt fort à modéré la tâche, selon l'analyse intra contenu des entrevues et les résultats des employés, ils deviennent susceptibles de présenter un style : séducteur, persuasif, opportuniste ou consultant. Les styles exclusifs à ceux du pouvoir sont ainsi retirés bien que les participants 4 et 7 ont démontré un certain intérêt pour le pouvoir. Dans la section qui suit, les résultats liés aux autres indicateurs du style et des pratiques de gestion des participants sont présentés.

4.4 AUTRES INDICATEURS DU STYLE ET DES PRATIQUES DE GESTION

Lors des entrevues, les participants étaient questionnés sur leurs valeurs managériales afin de préciser leurs principes directeurs. En 2017, par l'ajout d'une question, les participants avaient également l'opportunité de mentionner les activités qu'ils préfèrent et qu'ils apprécient moins. Les résultats se rapportant à ces deux questions seront présentés plus bas afin de fournir des informations additionnelles permettant d'identifier des styles et pratiques de gestion.

4.4.1 Valeurs managériales mentionnées par les participants

La question ouverte portant sur les valeurs managériales permettait aux gestionnaires d'exprimer leur pensée (voir le tableau 4.23 et le tableau 4.33 à l'annexe J pour la présentation détaillée). La variété et la formulation des réponses reflètent donc les termes choisis par les participants et sont possiblement indicatrices de leurs principes directeurs.

J'ai un grand respect pour les employés du plancher. (Participant 10, 2017)

L'écoute, ou l'écoute liée à la communication. Faut que j'écoute et que je communique. (Participant 6, 2017)

Tableau 4.23
Valeurs managériales en 2013 et 2017

Valeurs	Nb de gestionnaires 2013	Nb de gestionnaires 2017	Paramètres d'intérêt possible
Équité	5	0	Bien-être
Flexibilité	3	0	Bien-être
Respect	2	4	Bien-être
Écouter	2	4	Bien-être
Honnêteté	1	1	Bien-être
L'équilibre	1	0	Bien-être
Représenter l'équipe	1	1	Bien-être
Communiquer	1	1	Tâche
Rationnel et humain	2	1	Tâche
Qualité des services et soins	1	0	Tâche
La constance	1	0	Tâche
Consulter, impliquer	1	0	Tâche

L'équité, identifiée en 2013, constitue une valeur pouvant être cohérente avec le paramètre d'intérêt lié au bien-être. Elle constitue une valeur pouvant s'apparenter à la justice mentionnée par des participants, référant à des pratiques d'attribution et de gestion de l'organisation du travail identifiée par 17 participants. La valeur de flexibilité, mentionnée par 3 participants, en 2013, est elle aussi cohérente avec la pratique flexible de gestion de l'organisation du travail identifiée chez 13/17 participants durant cette même phase de collecte.

Il semble que la moitié ou plus des valeurs identifiées par les participants, correspondent au paramètre d'intérêt orienté vers le bien-être des employés. Les autres semblent orientées vers la tâche. Ces valeurs peuvent, elles aussi, correspondre aux paramètres intérêts observés par les employés et par les analyses intra contenu des entrevues.

4.4.2 Activités plus ou moins appréciées en 2017

Afin de préciser les styles de gestion, les participants (2017) étaient questionnés à propos des activités qu'ils préfèrent et celles qu'ils apprécient moins. La question ouverte laissait l'opportunité aux participants de nommer, dans leurs termes, une ou plusieurs activités (tableau 4.24).

Tableau 4.24
Présentation des activités plus et moins appréciées par les participants en 2017

Catégories	Activités	Occ. des activités	Nb de gestionnaires (2017)	Paramètres d'intérêt
Activités appréciées	Consulter	26	12	Bien-être
	Pratiques de soutien - Être avec les gens	7	4	Bien-être
	Pratiques de planification	3	2	<i>Tâche</i>
	Pratiques qualité - régler des problèmes	2	1	<i>Tâche</i>
	Pratiques de supervision - travail d'équipe	2	1	<i>Tâche</i>
Activités moins appréciées	Pratiques d'encadrement	11	6	Pouvoir
	Pratiques liées à l'organisation du travail - tâches administratives	1	1	<i>Tâche</i>

Parmi les pratiques appréciées, les participants ont souligné celle d'être avec les gens. Cette activité, mentionnée par 4 participants, s'apparente à la pratique de soutien par la disponibilité et l'écoute qui était mentionnée par l'ensemble des gestionnaires et à celle d'être avec l'équipe (saluer, échanger, socialiser) :

Je participe beaucoup avec les employés, même si je ne suis pas là et même si je ne fais pas le travail en tant que tel, je pense que juste le fait d'être là avec eux, ça... c'est tellement gagnant. (Participant 4, 2017).

La pratique de consulter, ici indiquée comme une activité appréciée (12/12), était pourtant relevée par 4 participants dans l'analyse des pratiques générales de

planification et par 1 participant dans l'analyse des pratiques spécifiques de planification. Enfin, certaines activités sont peu appréciées des participants. Pour la moitié d'entre eux (6/12), ces activités sont liées aux pratiques d'encadrement. Ces activités moins appréciées peuvent, par ailleurs, indiquer un faible intérêt pour le pouvoir tel que le suggère l'analyse intra contenu des entrevues

Les moins belles journées, bien, c'est tout ce qui est dossier disciplinaire. (Participant 6,2017).

4.5 ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION EN FONCTION DES MANIFESTATIONS DE RUPTURE

Afin de poursuivre la présentation des résultats, la section qui suit expose ceux liés aux manifestations de rupture observées par les gestionnaires en fonction des groupes de pratiques de gestion identifiées (voir Annexe N pour les tableaux détaillés des manifestations de rupture par groupe de pratiques de gestion). L'analyse réalisée se base sur les écarts entre les pratiques de gestion et les manifestations de rupture en 2013 et les écarts entre les pratiques de gestion et les manifestations de rupture en 2017. Les résultats ainsi analysés permettent d'observer si la hausse ou la baisse d'une pratique de gestion semble avoir entraîné une augmentation ou réduction d'écart entre la pratique et les manifestations. À titre illustratif, il est vérifié si la hausse des pratiques informationnelles semble mener, dans la même proportion, à la hausse des manifestations. Dans un tel cas, l'analyse suggère que cette pratique ait un effet neutre ou délétère. Les figures suggérées dans cette section présentent donc la moyenne des différentes pratiques identifiées par les participants et la moyenne des différentes manifestations observées.

4.5.1 Pratiques de gestion et manifestations de rupture du CP

La section suivante offre une présentation des résultats liés aux pratiques de gestion et aux manifestations de rupture du CP et débute par les pratiques informationnelles.

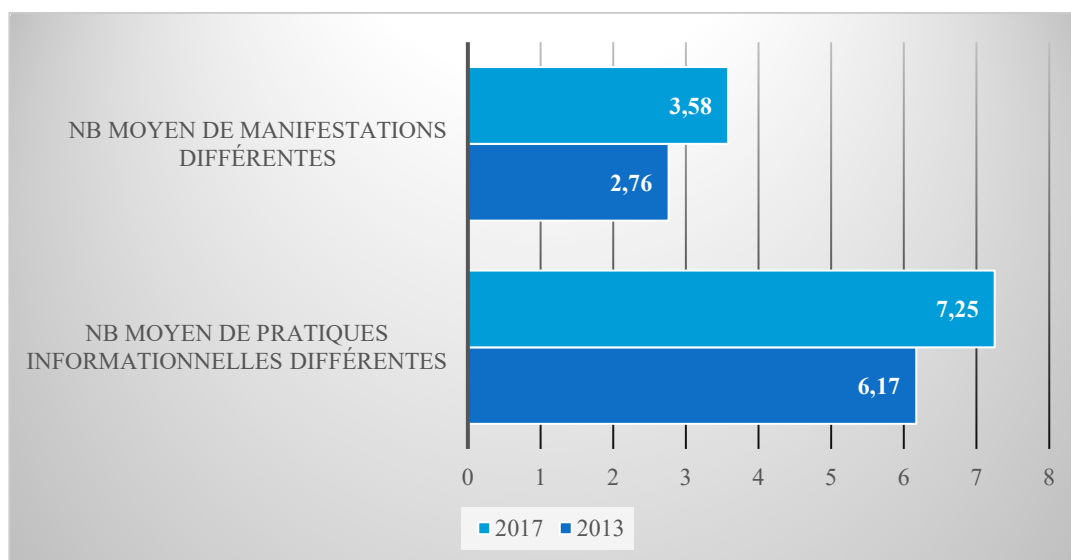
Pratiques informationnelles

Une analyse par entrevue des pratiques informationnelles générales et des manifestations de rupture du CP des employés permet de remarquer une distinction entre les participants. En effet, un constat vient des écarts de pratiques entre eux. C'est-à-dire qu'en occurrence de codes, pour les deux années, un participant semble privilégier 5 pratiques informationnelles alors qu'un autre en privilégie 14 (figure 4.6).

Au besoin plus (...) J'essaie de les rencontrer individuellement au besoin aussi. (Participant 9, 2017)

Aussi, si c'est quelque chose qui est pertinent juste avec une couple d'employés, je vais aller les voir. (Participant 4, 2017)

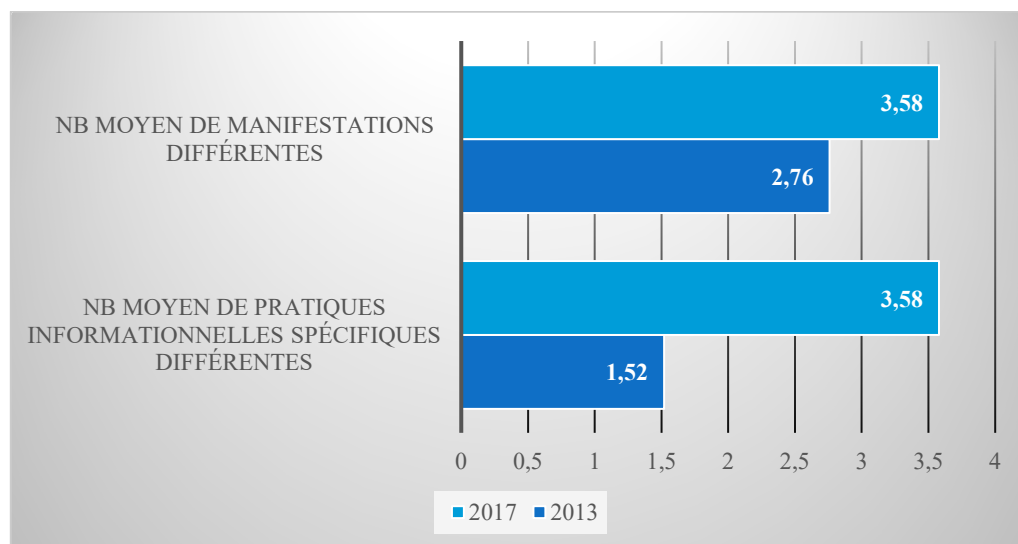
Figure 4.6
Nombre moyen de pratiques informationnelles générales différentes et de manifestations de rupture du CP



La figure 4.6 permet de remarquer l'écart entre le nombre de pratiques informationnelles différentes identifiées et le nombre de manifestations de rupture observées par les gestionnaires. L'augmentation des pratiques informationnelles générales n'est pas accompagnée dans la même proportion, de manifestations de rupture. Cette observation suggère qu'elle ait un effet d'apaisement quelques mois

avant la transformation. Il n'est toutefois pas possible, à la lumière des résultats, d'indiquer l'effet qu'aurait une baisse, une absence ou une réduction de la variété de pratiques informationnelles générales. La figure 4.7 offre, pour sa part, une représentation des pratiques informationnelles spécifiques.

Figure 4.7
Nombre moyen de pratiques informationnelles spécifiques différentes et de manifestations de ruptures distinctes



Les écarts, en 2013 et 2017, entre le nombre de manifestations de rupture différentes et le nombre de pratiques informationnelles spécifiques différentes sont davantage observables. Bien que les participants observent plus de manifestations de rupture en 2017, l'écart entre le nombre de pratiques informationnelles spécifiques différentes et les manifestations s'amenuise comparativement à 2013. Cette observation peut sous-tendre un effet protecteur de ces pratiques ou de la variété de ces pratiques en 2017.

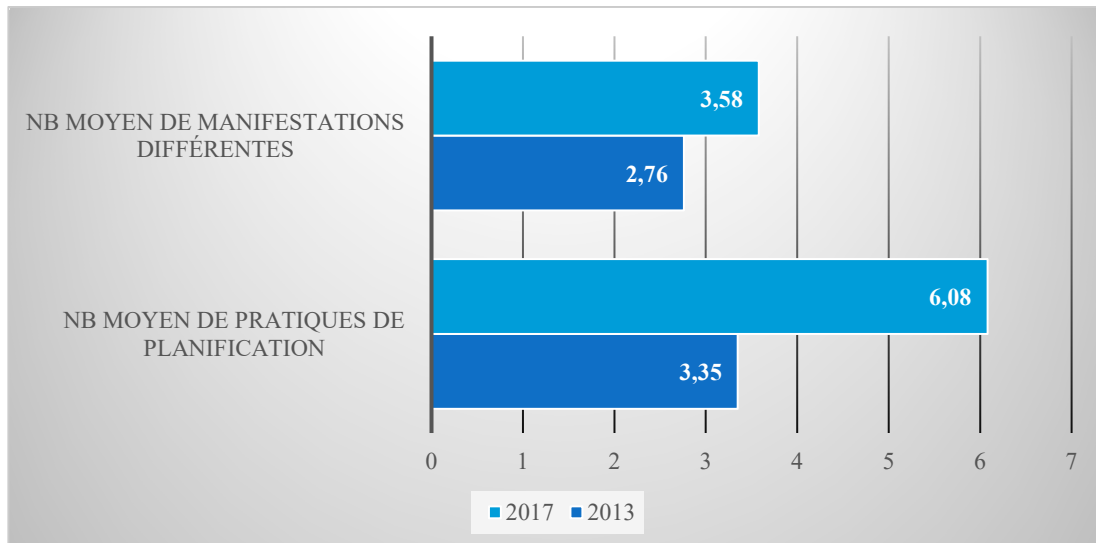
Je pense que dans la gestion du transfert "Nouveau CHUM" ça faisait partie des techniques d'utiliser nos réunions pour vraiment toujours re-présenter des informations, la re-présenter d'une autre forme, ça fait que... Tu sais, on transfère beaucoup d'information, mais honnêtement, les gens ne lisent pas tant que cela leur courriel, donc je pense que c'est mieux de leur parler. (Participant 5, 2017)

...je vais leur en parler pour avoir l'occasion de répondre aux questions en rencontre d'équipe. (Participant 11, 2017)

Pratiques de planification

À la lumière des entrevues, les pratiques de planifications semblent, elles aussi, varier entre 2013 et 2017. En effet, quant aux pratiques de planification générales, elles semblent connaître une légère hausse chez les participants en 2017 (figure 4.8).

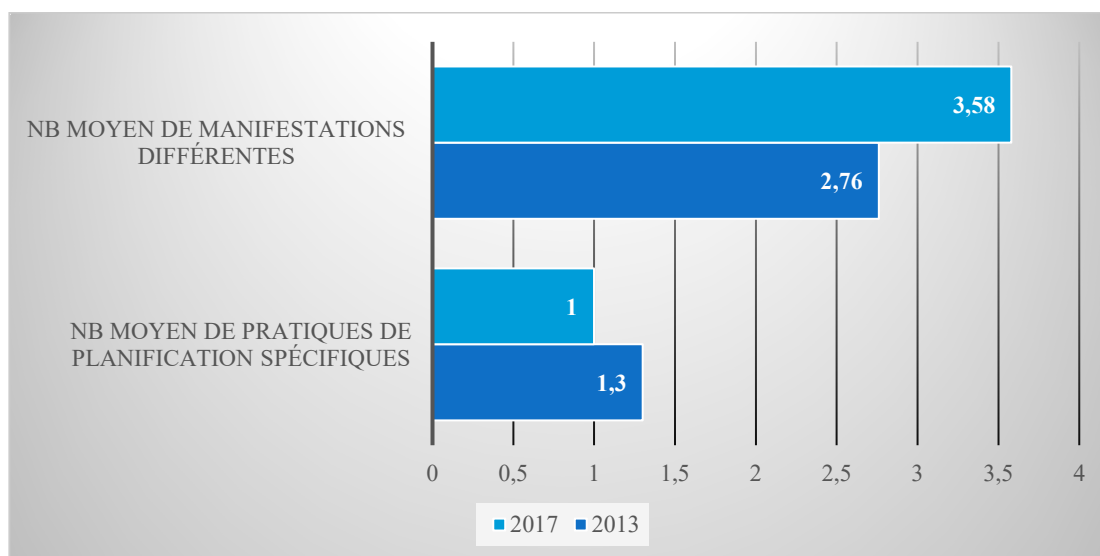
Figure 4.8
Présentation du nombre moyen de pratiques de planification et du nombre moyen de manifestations de rupture du CP



L'écart entre le nombre de pratiques de planification générales et le nombre de manifestations de rupture, supérieur en 2017, suggère qu'elle soit, durant cette phase de collecte de données, une pratique relativement atténuante des ruptures du CP. Les résultats tendent à suggérer qu'une addition de pratiques de planification soit favorable au CP. Il est toutefois intéressant de préciser que le participant mentionnant le moins de pratiques de planification en 2017 observe un nombre inférieur de manifestations de rupture de CP que la moyenne du groupe (Participant 9 : 4 pratiques de planification, 3 manifestations de rupture avec une occurrence de 4).

Comme l'indique la figure suivante, contrairement aux pratiques de planification générales, le nombre de pratiques de planification spécifiques apparaît être en baisse en 2017 (figure 4.9) ce qui semble avoir un effet défavorable.

Figure 4.9
Nombre moyen de pratiques de planification spécifiques différentes et des manifestations de rupture différentes du CP

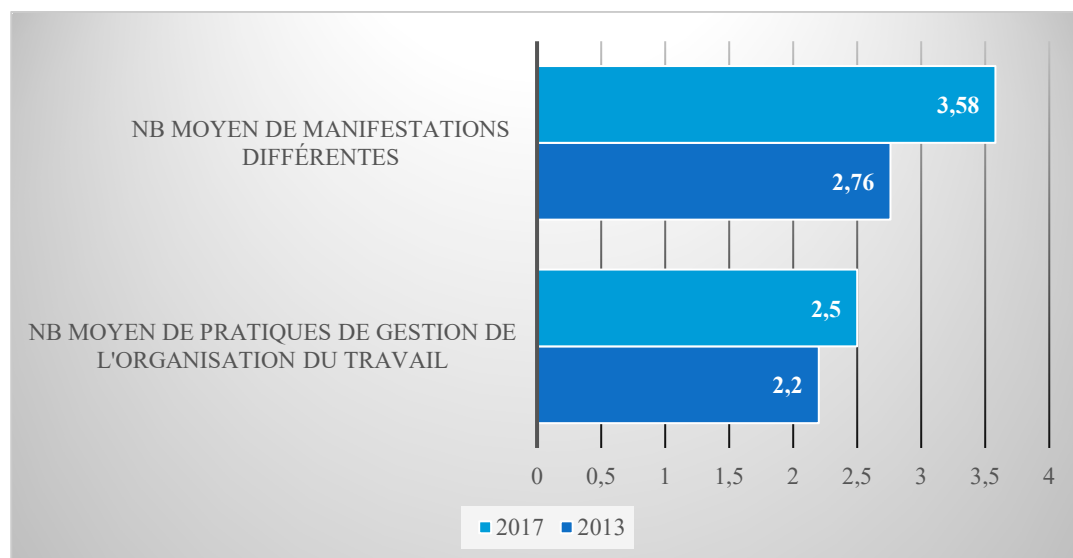


Cette baisse observée des pratiques de planification spécifiques soulève des interrogations sur les possibles effets délétères de ce groupe de pratiques. L'écart entre le nombre de pratiques de planification spécifiques en 2013 et 2017 et le nombre de manifestations de rupture pour chacune de ces deux années amène certaines interrogations quant aux attentes et perceptions des employés durant la période de regroupement.

Pratiques liées à l'organisation du travail

Selon les résultats présentés ici (figure 4.10), le nombre moyen de pratiques différentes liées à l'organisation du travail est inférieur, en 2013 et 2017, au nombre moyen de manifestations de rupture différentes.

Figure 4.10
Nombre moyen de pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et de manifestations de rupture du CP



Tel que le suggère la figure 4.10, l'écart entre le nombre de manifestations et le nombre de pratiques en 2013 et 2017, suggère aux pratiques liées à l'organisation du travail un effet davantage neutre ou davantage atténuant lors de la première phase de collecte de données. Par ailleurs, l'analyse intra contenu des entrevues et les résultats portant sur les manifestations de rupture semblent indiquer que les deux participants (participant 9, 2013 ; 8, 2017) qui présentent de fortes pratiques symétriques (donnant/donnant) dans la gestion des horaires et congés identifient moins de manifestations que les autres. L'un d'eux présente d'ailleurs le rationnel derrière cette pratique :

La plupart (des employés) sont très flexibles et je le sais que le prix de leur flexibilité, c'est de leur donner une flexibilité. (Participant 8, 2017).

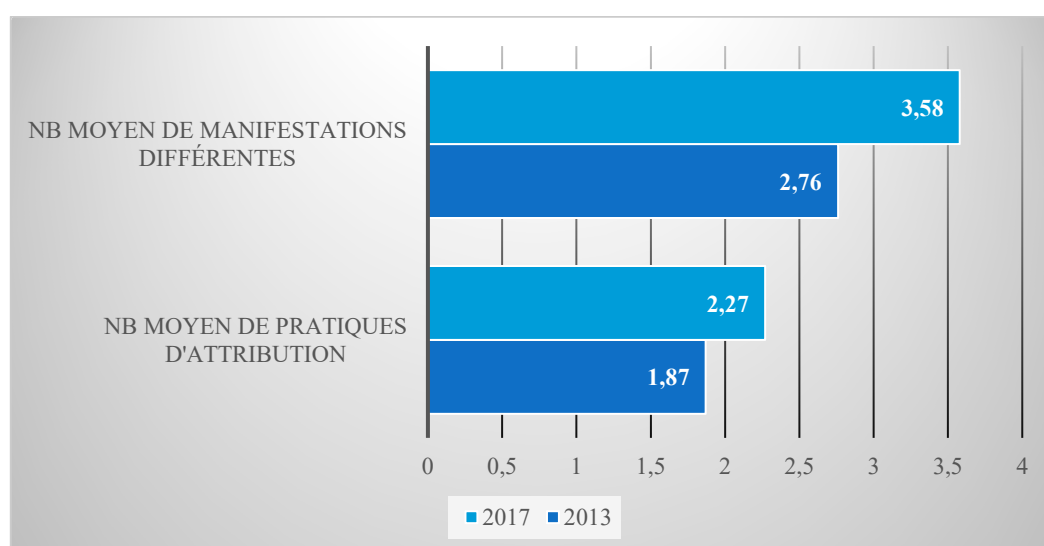
Pour ces deux questionnaires, d'autres pratiques étaient toutefois mentionnées, notamment une pratique privilégiant la flexibilité. Le participant (participant 8) identifiant le moins de ruptures du CP en 2017 est celui qui mentionne le plus de pratiques liées à l'organisation du travail (occurrence 10) dont « la flexibilité », la

« flexibilité tenant compte des besoins de l'organisation et de l'équipe » et la « pratique de symétrie donnant/donnant ».

Pratiques d'attribution

L'analyse des pratiques d'attribution en fonction du nombre de manifestations de rupture leur accorde un léger effet neutre ou délétère en 2017 alors que l'écart entre le nombre de pratiques et le nombre de manifestations est légèrement supérieur. La figure 4.11 permet de constater cette observation.

Figure 4.11
Nombre moyen de pratiques d'attribution et du nombre moyen de manifestations de rupture



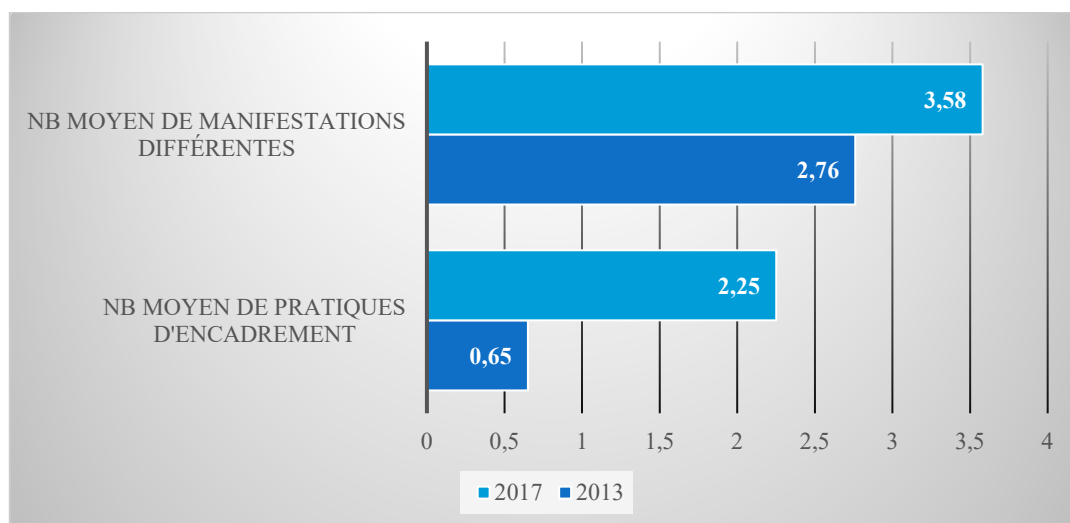
Pratiques d'encadrement

Les pratiques d'encadrement furent également mises en parallèle avec les manifestations de rupture du CP (figure 4.12). L'analyse intra contenu des entrevues et les résultats portant sur les manifestations de rupture indiquent qu'en 2013, les gestionnaires qui ont le moins mentionné les manifestations de rupture du CP ont relevé la pratique « analyser, comprendre les difficultés » ou « appliquer un encadrement

souple ». Il est toutefois intéressant de souligner que le nombre de pratiques d'encadrement est supérieur en 2017 qu'en 2013, tout comme le nombre de manifestations de rupture du CP. L'écart entre le nombre de pratiques d'encadrement différentes et le nombre de manifestations de rupture est toutefois moindre. Cette observation peut sous-tendre qu'une variété de pratiques ou une hausse de ces pratiques puisse avoir un effet atténuant sur le CP, en 2017, sans néanmoins empêcher la croissance des manifestations.

Figure 4.12

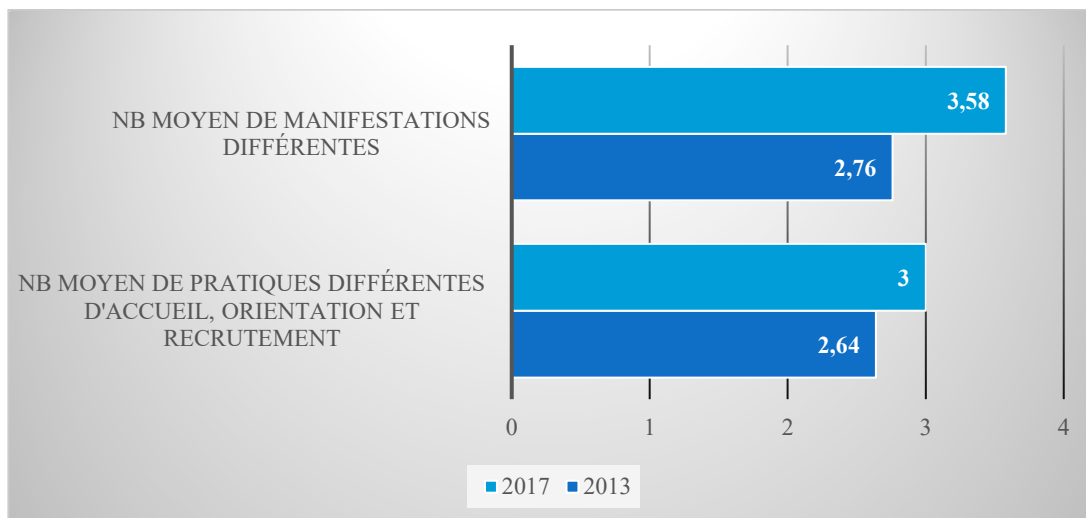
Présentation du nombre moyen de pratiques d'encadrement et du nombre moyen de manifestations de rupture du CP



Pratiques d'accueil, orientation et recrutement

Les différentes pratiques d'accueil, d'orientation et de recrutement furent également examinées en fonction des manifestations de rupture (figure 4.13).

Figure 4.13
Pratiques d'accueil, orientation et recrutement et occurrences de codes liées aux manifestations de ruptures

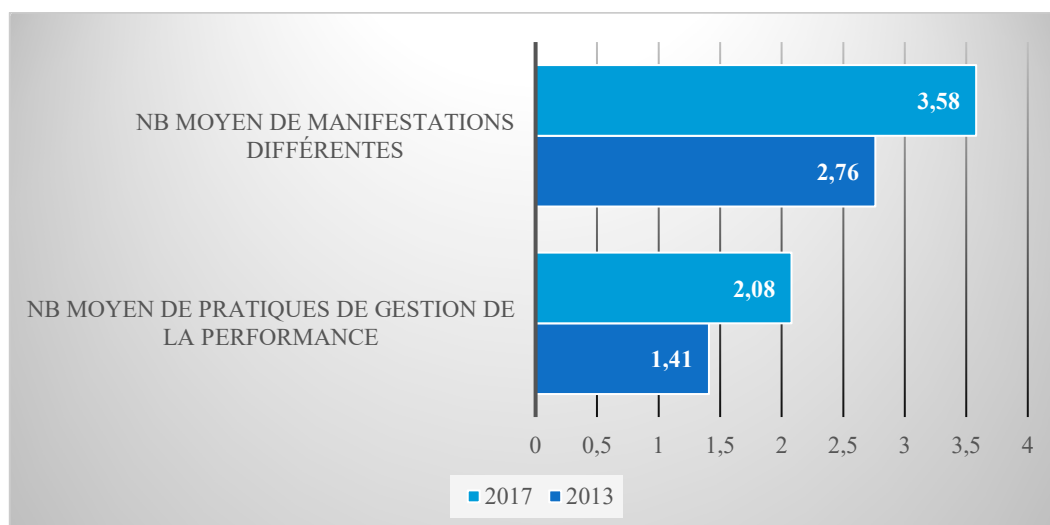


Bien que relativement proche durant les deux phases de collecte de données, le nombre de pratiques différentes liées à l'accueil, à l'orientation et au recrutement et le nombre de manifestations de rupture du CP, la légère hausse ne semble pas être suffisante pour devenir protectrice ou favorable au CP en 2017.

Pratiques de gestion de la performance

Les pratiques de gestion de la performance furent également mises en parallèle avec les manifestations de rupture (figure 4.14).

Figure 4.14
Présentation du nombre moyen des pratiques de gestion de la performance et des manifestations de rupture du CP.



La légère hausse, en 2017, du nombre de pratiques de gestion de la performance est proportionnelle à celle des manifestations de rupture observées et suggère un effet neutre de cette pratique. Des interrogations quant à cette pratique et à l'effet de la variété de pratiques de gestion de la performance lors d'une transformation peuvent être soulevées. Notons toutefois que les participants rencontrés en 2013 semblent apporter une attention différente que ceux de 2017 à la gestion de la performance. Alors que seulement 2 participants montrent, en 2013, un intérêt pour la promotion de la performance élevée, 6 participants semblent le faire en 2017.

Je pense que j'ai des attentes modérées/élevées. Je ne veux pas qu'on s'abaisse à faire juste du "okay" quand on peut faire mieux, mais je peux comprendre qu'à l'occasion, la moyenne c'est correct aussi. (Participant 10, 2017)

Souvent le suivi est d'évaluer la performance. (Participant 1, 2017)

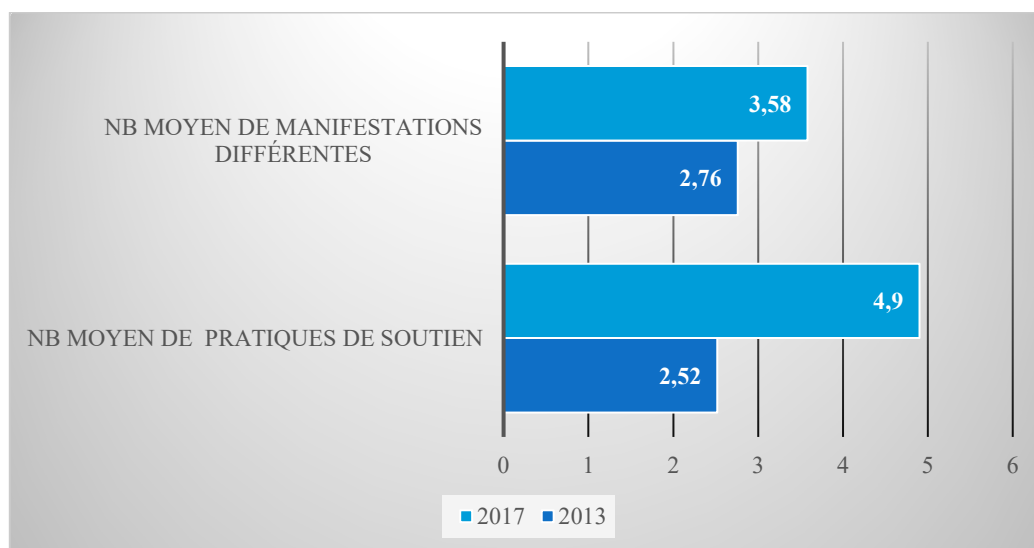
Quant à la charge, il est intéressant de remarquer qu'en 2017, 5/7 des gestionnaires observant le plus de manifestations de ruptures font le constat de charges de travail élevées. Un participant mentionne d'ailleurs l'effet des attentes sur les employés :

(Parlant du contexte plus difficile) On a des contrôles différents, des attentes différentes, donc cela, je le sens que ça les inquiète.
(Participant 5, 2017)

Pratiques de soutien

Il apparaît, à la lumière des résultats obtenus (figure 4.15), qu'une plus grande variété de pratiques de soutien s'observe en 2017. En dépit de cette hausse, un nombre supérieur de manifestations de rupture du CP est observé par les participants.

Figure 4.15
Présentation du nombre moyen de pratiques de soutien et du nombre moyen de manifestations de rupture différentes observées



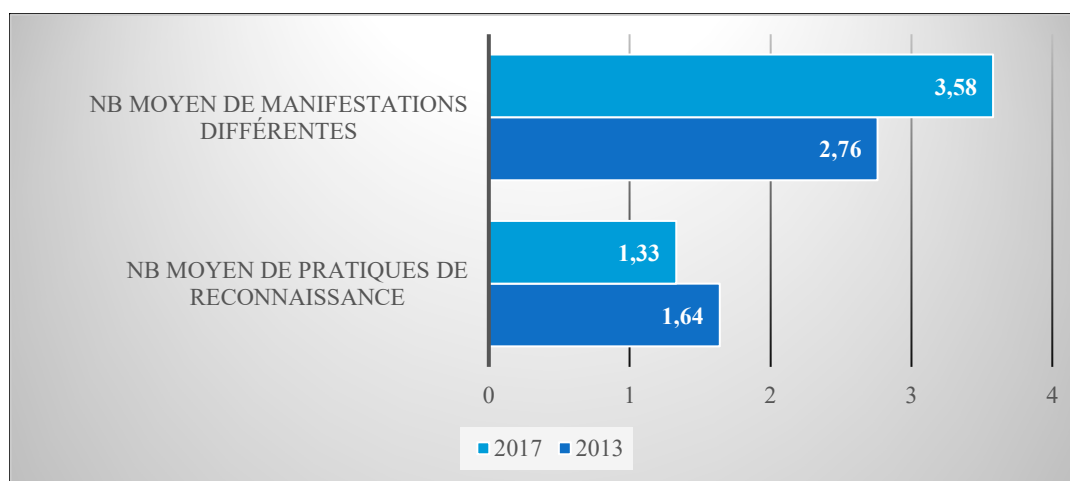
La hausse des pratiques de soutien, supérieure à la hausse des manifestations de rupture, suggère à ce groupe de pratiques un effet favorable au CP. Comme pour les pratiques informationnelles générales (7,25), il est intéressant de remarquer que le nombre moyen de pratiques différentes liées au soutien (4,9), en 2017, est supérieur au nombre moyen de manifestations de rupture du CP (3,58). Il semble ainsi que les participants privilégient une grande variété de pratiques de soutien peu de temps avant la transformation, mais qu'en dépit de ces pratiques, le nombre de manifestations de

rupture augmente. L'écart, supérieur en 2017, entre le nombre de pratiques de soutien et le nombre de manifestations de rupture, lui suggère ainsi un effet positif. Quant aux pratiques privilégiées en 2013, comme en 2017, il semble que ce soit celle du soutien par la disponibilité et l'écoute qui soit le plus régulièrement mise de l'avant (en 2013, 15 participants et 29 occurrences ; en 2017, 12 participants et 56 occurrences). La mise en parallèle des différentes pratiques de soutien ne permet toutefois pas de constater des tendances qui puissent suggérer qu'une pratique de soutien soit préférable à une autre.

Pratiques de reconnaissance

Comme il était mentionné plus haut, les manifestations de rupture du CP étaient plus élevées en nombres et en occurrences en 2017. Il apparaît ainsi intéressant de présenter les pratiques de reconnaissance (figure 4.16) en parallèle aux manifestations de rupture du CP.

Figure 4.16
Présentation du nombre moyen de pratiques de reconnaissance et du nombre de manifestations de rupture du CP différentes



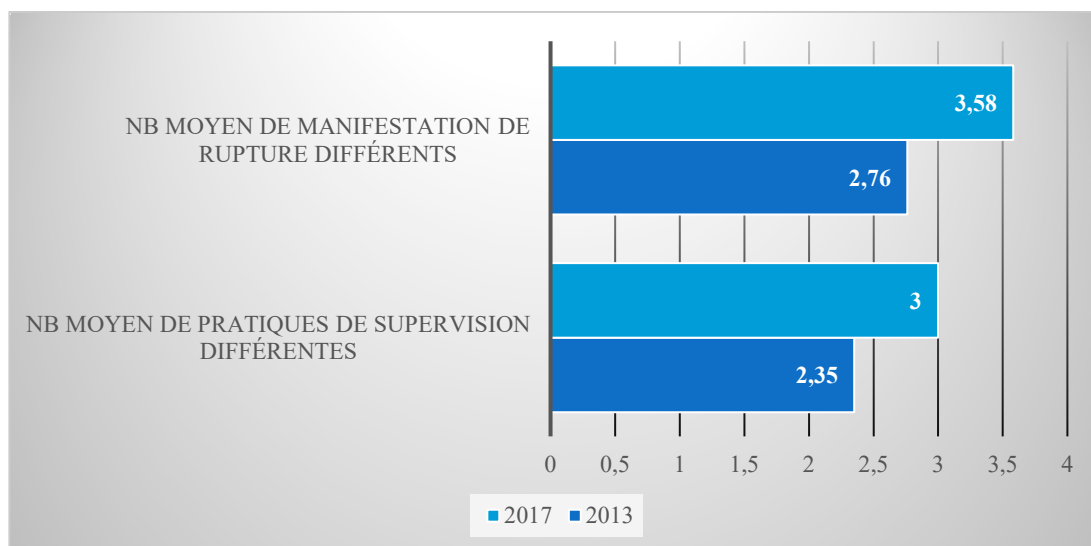
Sauf pour les pratiques de planification spécifiques, le nombre de pratiques différentes est généralement supérieur en 2017. Il est, à cet effet, intéressant de souligner que plus

de pratiques de reconnaissance étaient mentionnées en 2013, comparativement à 2017. Parallèlement, les manifestations de rupture sont, elles, moins constatées en 2013 qu'en 2017. L'écart entre le nombre de pratiques de reconnaissance différentes et le nombre de manifestations de rupture lui suggère d'ailleurs un effet atténuant en 2013. Cette observation permet de s'interroger sur l'impact de la reconnaissance, et de son absence, durant une période de transformation.

Pratiques de supervision

Le nombre de pratiques de supervision réalisées par les participants en 2013 et en 2017 varie entre 2 et 4 pratiques distinctes. Le nombre de pratiques de supervision, supérieur en 2017, est légèrement inférieur à la hausse des manifestations de rupture du CP durant cette même phase de collecte (figure 4.17). Ce qui lui suggère un effet neutre ou légèrement délétère.

Figure 4.17
Présentation du nombre moyen des pratiques de supervision et des manifestations de rupture du CP



En effet, les écarts entre les résultats obtenus en 2013 et 2017 suggère que cette pratique ait un effet neutre ou légèrement délétère. Dans la section suivante, les résultats portant sur le CP des gestionnaires seront examinés. Il sera ainsi possible d'apporter un éclairage additionnel sur les facteurs influant possiblement les styles et pratiques de gestion, ainsi que le CP des employés.

4.5.2 Sommaire des changements identifiés

En somme, le parallèle réalisé entre les pratiques de gestion et les manifestations de rupture permet de remarquer que pour la majorité des groupes de pratiques, il y a une légère augmentation du nombre de pratiques identifiées en 2017. De plus, il est possible de remarquer que les groupes de pratiques suivants sont ceux pour lesquels cette légère augmentation est la plus importante : les pratiques informationnelles spécifiques, les pratiques de planification et les pratiques de soutien. Il est également intéressant de remarquer que le nombre de pratiques différentes diminue légèrement quant aux pratiques de reconnaissance et aux pratiques de spécifiques de planification en 2017. Cette légère baisse des pratiques de reconnaissance est intéressante à remarquer alors que le nombre de manifestations de rupture observées augmente. En somme, l'analyse des occurrences des manifestations de rupture et des pratiques de gestion en 2013 et en 2017 permet les constats suivants :

- A. L'écart entre le nombre de pratiques informationnelles et le nombre de manifestations suggère qu'elle ait un effet d'apaisement quelques mois avant la transformation.
- B. L'écart entre le nombre de pratiques informationnelles spécifiques différentes et le nombre de manifestations durant les deux phases de collectes sous-tend un effet protecteur de ces pratiques durant cette dernière période de transformation sinon que la hausse et la variété de ces pratiques se sont avérées favorables.
- C. L'écart entre le nombre de pratiques de planification générales et le nombre de manifestations de rupture, supérieur en 2017, suggère qu'elle soit, durant cette

dernière phase de la transformation organisationnelle, une pratique relativement atténuante des ruptures du CP.

- D. L'écart entre le nombre de pratiques de planification spécifiques et le nombre de manifestations durant les deux phases de collectes suggère que la baisse de cette pratique ou les choix de pratiques aient eu un effet défavorable.
- E. Le nombre de pratiques de soutien ou le choix des pratiques de soutien réalisé en 2017 lui suggère un effet positif considérant la proportion de pratique et la proportion de manifestations durant les deux années.
- F. L'écart entre le nombre de pratiques de reconnaissance différentes et le nombre de manifestations différentes lui suggère un effet atténuant en 2013 et inversement, la baisse de pratiques ou le choix des pratiques réalisées en 2017 semble être délétère.
- G. L'écart entre le nombre de pratiques d'encadrement différentes et le nombre de manifestations de rupture suggère qu'elle n'ait pas augmenté le niveau de rupture ou que les choix de pratiques réalisés s'avèrent favorables.
- H. L'écart entre le nombre de pratiques réalisées en 2013 et en 2107 et les manifestations de rupture suggère aux pratiques liées à l'organisation du travail un effet neutre ou délétère lors de la deuxième phase de collecte de données.
- I. L'écart entre le nombre de pratiques d'attribution et le nombre de manifestations lui accorde un effet neutre ou délétère en 2017. Certaines de ces pratiques apparaissent d'ailleurs différentes entre ces deux années.
- J. Le nombre de pratiques différentes liées à l'accueil, à l'orientation et au recrutement réalisé en 2017 semble être insuffisant ou les choix de pratiques légèrement délétères.
- K. La légère hausse, en 2017, du nombre de pratiques de gestion de la performance semble avoir un effet neutre ou légèrement délétère.

4.6 ÉTAT DU CP DES GESTIONNAIRES ET PCI

La section suivante présente les résultats portant sur le CP des gestionnaires, résultats obtenus par le questionnaire qu'ils ont rempli en ligne. Ce questionnaire, semblable à celui des employés, comprenait le PCI, puis des questions additionnelles sur la cause de leurs déceptions et sur les paramètres d'intérêt de leur propre supérieur.

4.6.1 CP des gestionnaires et PCI

Les résultats de l'indice global du respect du CP allant de l'absence de rupture (score de 7) à une rupture complète du CP (score de 1) indiquent ici que les gestionnaires présentaient un CP partiellement rompu. Les scores des 11 gestionnaires ayant rempli le questionnaire variaient entre 3 et 6, signifiant que leurs CP sont peu à moyennement rompus ou présentent une brèche. La comparaison des indices globaux moyens permet de constater que les CP des gestionnaires sont moins rompus que ceux des employés. L'indice global moyen du respect du CP des employés étant $\mu=4$ et celui des gestionnaires est de $\mu=5$ sous-tend une proximité dans l'état des CP des gestionnaires et des employés.

Quant à la cause des déceptions, la moyenne des résultats indique que les participants identifient le contexte comme 60 % de la cause de leur déception. Ils identifient par ailleurs leur supérieur comme 30 % de la cause de leur déception (tableau 4.25). Le supérieur est d'ailleurs dans la même proportion cause des déceptions, chez les gestionnaires et les employés, soit 30 %.

Tableau 4.25
Comparaison entre les causes des déceptions des employés et la cause des déceptions des gestionnaires

Résultats	Le contexte (%)	Le supérieur (%)
Moyenne employés	50	30
Moyenne gestionnaires	60	30

Enfin, ces mêmes 11 gestionnaires estiment que leur supérieur privilégie dans toutes ses actions, le bien-être à 60 %, la tâche à 60 % et le pouvoir à 50 % (tableau 4.26). À cet effet, il semble que les employés estiment que leur supérieur accorde davantage d'intérêt à leur bien-être que les gestionnaires et moins à la tâche et au pouvoir.

Tableau 4.26
Présentation des moyennes obtenues aux questions portant sur les paramètres d'intérêt des supérieurs des gestionnaires participants

Paramètres d'intérêt du gestionnaire, selon les employés	Réponses gestionnaires	Réponses employés
Mon supérieur démontre un intérêt marqué pour le bien-être (0 à 100 %)	60 %	70 %
Mon supérieur démontre un intérêt marqué pour la tâche (0 à 100 %)	60 %	50 %
Mon supérieur démontre un intérêt marqué pour le pouvoir (0 à 100 %)	50 %	40 %

4.6.2 Ruptures probables du CP des gestionnaires

Le CP des gestionnaires constitue une variable à considérer afin de fournir une photo plus précise du contexte dans lequel les styles et les pratiques de gestion s'exercent et des facteurs pouvant influencer celui des employés. Afin de collecter des informations sur l'état du CP des gestionnaires quelques années et quelques mois avant l'important changement organisationnel, les gestionnaires rencontrés étaient questionnés sur leur perception du contexte. En 2017, cette question était bonifiée par l'ajout d'autres portant sur leurs attentes. Les résultats obtenus, présentés au tableau 4.27, sont regroupés sous deux catégories : difficultés et déceptions, et état émotif.

Tableau 4.27
Catégorisation et répartition des manifestations de rupture du CP des gestionnaires

Perception des gestionnaires	Nb de gestionnaires	Occ. (n=17)	Nb de gestionnaires	Occ. (n=12)
	2013		2017	
Déceptions ou difficultés	12	13	11	82
État émotif	0	0	7	17

L'analyse permet de constater que les déceptions ou les difficultés apparaissent comme étant beaucoup plus présentes chez les gestionnaires en 2017, comparativement à 2013, en proportion de participants et d'occurrences (82 occurrences en 2017 et 13 occurrences en 2013). La présence d'un état émotif lié à la rupture du CP est également observée en 2017 (17 occurrences), alors que ce phénomène ne l'était pas en 2013.

Un grand nombre de participants (11/12) en 2017 ont soulevé des déceptions ou difficultés (tableau 4.49, Annexe O, pour la présentation détaillée des déceptions). La plus importante est le manque de temps soulevé par 9/12 participants. En effet, à 36 reprises, des gestionnaires ont abordé le manque de temps et cette déception/difficulté se découpe de la façon suivante : à 18 reprises des gestionnaires ont soulevé le manque de temps, à 15 autres reprises des gestionnaires ont soulevé le manque de temps pour rencontrer leur équipe et enfin, à 3 reprises des gestionnaires ont dit manquer de temps pour répondre aux besoins de leur équipe. Le manque de temps abordé par 2/3 des participants totalise plus du tiers des occurrences de codes portant sur les déceptions/difficultés, causes probables de rupture du CP (tableau 4.28).

Je te dirais que maintenant, depuis un bout, c'est rare que je fais ça, j'ai dit à ma patronne : " Non, je ne peux pas faire ça tout de suite. Non. Je décide de mettre mon temps ailleurs parce que je ne peux pas". Il y a 24 heures dans une journée ! Donc, pour moi, je ne peux pas dire : "Bien oui, je peux le faire !" et d'un autre côté, on ne peut pas faire, on n'est pas des pieuvres là ! On ne peut pas. [...] Je veux dire, on est limités dans notre temps, donc moi, c'est ça qui m'angoisse le plus. (Participant 1, 2017)

Les "recrinquer", oui c'est possible. Il faudrait que j'aie le temps. C'est ça qui manque le temps. On est tellement bousculé. Moi, tout ce que je pense à faire depuis un mois et demi, c'est de faire un Power point pour le déménagement : montrer une unité parce que ce n'est pas tout le monde qui a pu visiter. J'ai tout, dans ma tête, comment le faire, comment le monter, comment le partager. Mais là, il faut que je choisisse mes batailles. À un moment donné, je me suis donné une conduite : que je ne le travaille pas à la maison le soir ou la fin de semaine.

Tableau 4.28
Présentation des déceptions liées au manque de temps, en 2013 et 2017

Déceptions liées au manque de temps	Occ.	Nb de gestion.	Occ.	Nb de gestion.
	2013		2017	
Manque de temps - répondre aux besoins	0	0	3	2
Manque de temps - rencontre d'équipe	0	0	15	5
Manque de temps - générale	9	5	18	8

Le manque d'information était la deuxième déception/difficulté en occurrences de codes. Cette déception, ou difficulté était également soulevée par 2/3 des participants pour 17 occurrences du code.

Peut-être que mes employés trouvent que ce n'est pas assez. Mais même comme gestionnaire on trouve que l'on n'a pas assez d'information. (Participant 1, 2017)

L'information arrive au compte-gouttes et elle arrive au compte-gouttes pour tout le monde aussi. (Participant 9, 2017)

Enfin, le manque de soutien, de reconnaissance et de rétroactions étaient des déceptions ou difficultés soulevées par 5 participants pour 9 des 82 occurrences de codes. Ces mêmes 5 participants ont également mentionné le manque d'information ou le manque de temps.

Ce que je souhaiterais dans le monde idéal. Un, ce serait que tous les gestionnaires aient de leur patron des petits mots de reconnaissance une fois de temps en temps. (Participant 2, 2017)

Quant aux états émotifs des gestionnaires, il est possible de remarquer deux catégories d'état pour les 17 occurrences de codes : le stress et la fatigue ressentie. Sous la catégorie stress ressentie, 7 des 12 gestionnaires mentionnent « *beaucoup de pression* » (Participant 12,2017), vivre « *beaucoup de changements* » (Participant 8,2017) et ressentir « *beaucoup de stress* » (Participant 3,2017).

Ah mon Dieu ! Le contexte organisationnel ? Lui aussi est épuisé. (Rires) L'organisation est épuisée ! Bien pas tant l'organisation, les gens qui travaillent dans l'organisation est épuisé. Le contexte... Disons : la situation budgétaire, le support offert aux cadres, le regroupement à venir, tout ça mis ensemble... (Participant 7, 2017)

L'état de fatigue ressentie était lui soulevé par 3 gestionnaires. Deux de ces trois mêmes gestionnaires ont également mentionné le manque de soutien ou de reconnaissance. Enfin, un participant a mentionné la fatigue, le manque de soutien et le manque de temps.

C'est comme, juste pour te dire, je suis revenue de vacances, j'avais 495 messages. Puis les demandes viennent de toutes parts là. Tu reçois des demandes de madame Unetelle qui s'occupe du déménagement. L'autre qui s'occupe de l'autre affaire. [...] En tout cas. Les demandes fusent de toutes parts, puis c'est tout comme urgent puis... Je trouve qu'on ressent beaucoup de pression. (Participant 12,2107)

En 2013, le portrait est plutôt différent en ce qui concerne les perceptions des gestionnaires. Bien qu'un certain nombre de déceptions et difficultés soient soulevées, moins du tiers en font mention. Le manque de temps constitue, encore ici, la principale déception ou difficulté mentionnée en termes d'occurrences de codes (10). Un participant aborde le manque de temps :

Je dois vraiment utiliser tout ce que je sais, ce que j'ai su aller chercher comme compétences en gestion de temps. Ça arrive de tout bord tout côté. Donc j'arrive tôt et je pars tard. (Participant 12, 2013).

Les autres déceptions ou difficultés sont le manque de leviers (argent et temps) pour la préparation des équipes, le manque d'information et le manque de reconnaissance. Enfin, considérant les hausses d'occurrences de codes et du nombre de gestionnaires,

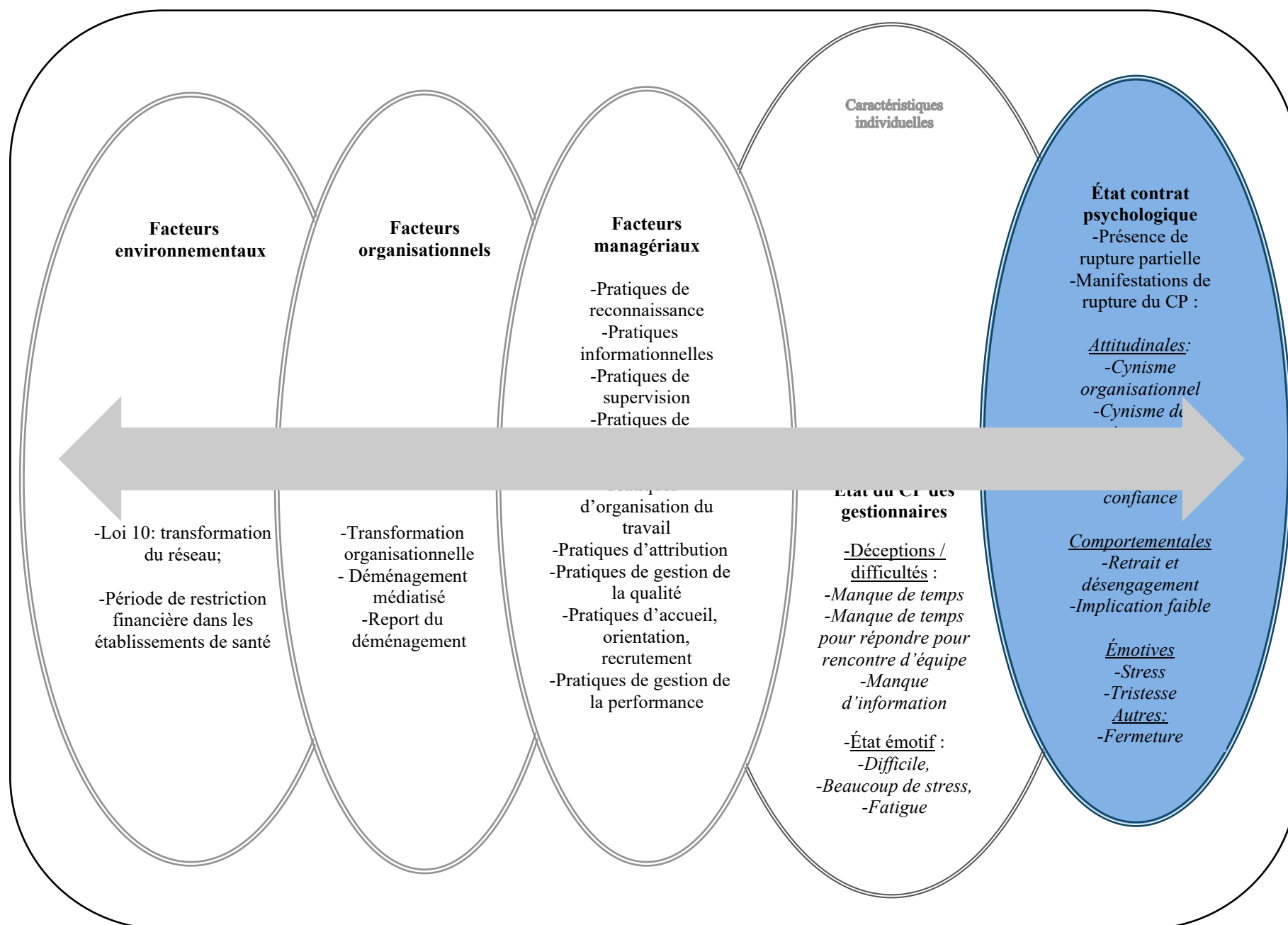
il est possible de s'interroger sur le contexte et la proximité temporelle et le CP des gestionnaires rencontrés.

Les résultats obtenus grâce aux entrevues et questionnaires ont permis de montrer divers groupes de pratiques de gestion chez les participants en 2013 et 2017. Ils permettent également de relever la présence de ruptures partielles, ou des brèches, du CP des employés et des gestionnaires. L'analyse de ces résultats, selon les occurrences et le nombre de gestionnaires, permet de souligner l'importance, pour certains participants, des pratiques informationnelles, de soutien et de planification. Cette analyse permet également de retenir, ce qui semble être, une certaine baisse des pratiques de reconnaissance chez les gestionnaires en 2017.

4.7 RETOUR SUR LE SCHÉMA INTÉGRATEUR ET LES RÉSULTATS OBTENUS

Afin de conclure ce chapitre, il est apparu intéressant de reprendre le schéma intégrateur présenté plus haut et d'y ajouter les résultats obtenus dans le cadre de la recherche (figure 4.18). Ainsi, dans la catégorie (bulle) portant sur les facteurs environnementaux et organisationnels, sont notés les observations recueillies et les changements survenus dans le réseau de la santé et des services sociaux. Dans la catégorie portant sur les facteurs managériaux sont indiqués les groupes de pratiques identifiées. Dans la catégorie portant sur les caractéristiques individuelles des employés et sur l'état du CP des gestionnaires, sont soulignées les manifestations de rupture du CP les plus souvent mentionnées par les gestionnaires, et enfin, dans la catégorie portant sur l'état du CP des employés sont formulés les principaux résultats relatifs à l'état du CP des employés. Comme le suggère le schéma intégrateur proposé (figure 4.18), le CP des employés est influencé par un ensemble de facteurs. Ceux indiqués ici sont liés aux résultats obtenus, et ainsi, relèvent d'un établissement de santé, dans un contexte spécifique, selon la nature de la recherche réalisée.

Figure 4.18
Schéma intégrateur et résultats de recherche



CHAPITRE CINQ

DISCUSSION

Afin de répondre plus amplement à la question de recherche, le présent chapitre offre une discussion portant sur les résultats obtenus et ceux provenant de la littérature. Dans un premier temps, la discussion portera sur les résultats liés aux manifestations de rupture, sur le CP lui-même et sur les pratiques de gestion en lien avec celui-ci. Dans un deuxième temps, les résultats mettront en lumière les contributions de la recherche et ses retombées sur les connaissances actuelles. Le chapitre se terminera, enfin, par une discussion portant sur les forces et limites de l'étude. Avant d'amorcer la discussion toutefois, un retour sur les objectifs de recherche semble ici pertinent.

5.1 RETOUR SUR LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

La pertinence du CP et les effets d'une transformation organisationnelle tels qu'une fusion ou un regroupement d'établissements amènent trois zones d'intérêt pratiques pour les gestionnaires :

1. Les risques de rupture ou de violation du CP découlant du regroupement d'établissements de santé et des changements engendrés par ce regroupement ;
2. Les manifestations comportementales et attitudinales découlant d'une rupture et d'une violation du contrat psychologique chez les employés ;
3. Les facteurs managériaux, dont les styles et les pratiques de gestion, qui sont liés à la protection du contrat psychologique des employés, lesquels seraient susceptibles de prévenir une éventuelle rupture ou violation du CP en contexte de changements lors du regroupement d'établissements de santé.

Rappelons, en lien avec ces zones d'intérêt pragmatiques, que la question de recherche porte sur l'influence des styles et pratiques de gestion favorables et défavorables au contrat psychologique (CP) des employés dans un contexte de regroupement d'établissements de santé. Afin de répondre à la question de recherche, deux objectifs étaient poursuivis, lesquels sont :

1. Objectif 1 : Identifier les styles managériaux favorables et défavorables à la protection du contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé ;
2. Objectif 2 : Identifier les pratiques de gestion quotidiennes favorables et défavorables au contrat psychologique dans un contexte de regroupement d'établissements de santé et les mettre en relation avec les styles de gestion identifiés.

Afin d'identifier les styles et pratiques de gestion favorables et défavorables au CP, une première phase de collecte de données était réalisée en 2013 dans le cadre de la résidence (DBA 950). Une autre était réalisée à l'été 2017, soit quelques mois avant le déménagement des trois sites du CHUM. Celle-ci était accompagnée d'un questionnaire distribué aux employés des gestionnaires rencontrés et aux gestionnaires eux-mêmes. Les dates de déménagements effectifs ont fait l'objet de quelques reports. Le déménagement eut donc lieu entre septembre et novembre 2017. Ainsi le 27 novembre 2017, centres ambulatoires et unités de soins étaient regroupés sur un nouveau site. Parallèlement à la transformation liée au regroupement de sites, une cession d'activités amenait une restructuration des activités CHUM / CIUSSS Centre-Sud de Montréal¹⁷.

Les entrevues réalisées ont permis de cerner certains styles de gestion, présents dans le milieu, et susceptibles d'avoir un effet sur le CP. La nature qualitative de la recherche et le taux de participation lors de la deuxième phase de collecte de données suggèrent une interprétation prudente de ceux-ci, et ainsi, une atteinte partielle du premier objectif. Cependant, afin de réduire l'effet de la limite que représente ce dernier taux de participation, une recodification était réalisée à partir des données recueillies en 2013, et ce en 2017, afin d'assurer l'uniformité du codage et d'assurer le pairage des deux mesures. La qualité des réponses obtenues et la catégorisation réalisée lors du codage ont permis d'identifier des groupes de pratiques ainsi que des pratiques de gestion

¹⁷ Cette cession entraînait des décisions quant au départage des activités cliniques entre les deux établissements. Un choix de poste était conséquemment nécessaire pour l'ensemble des employés de l'organisation, gestionnaires et employés.

présentent dans un établissement de santé. Les résultats suggèrent également de considérer certaines pratiques comme plus ou moins favorables au CP.

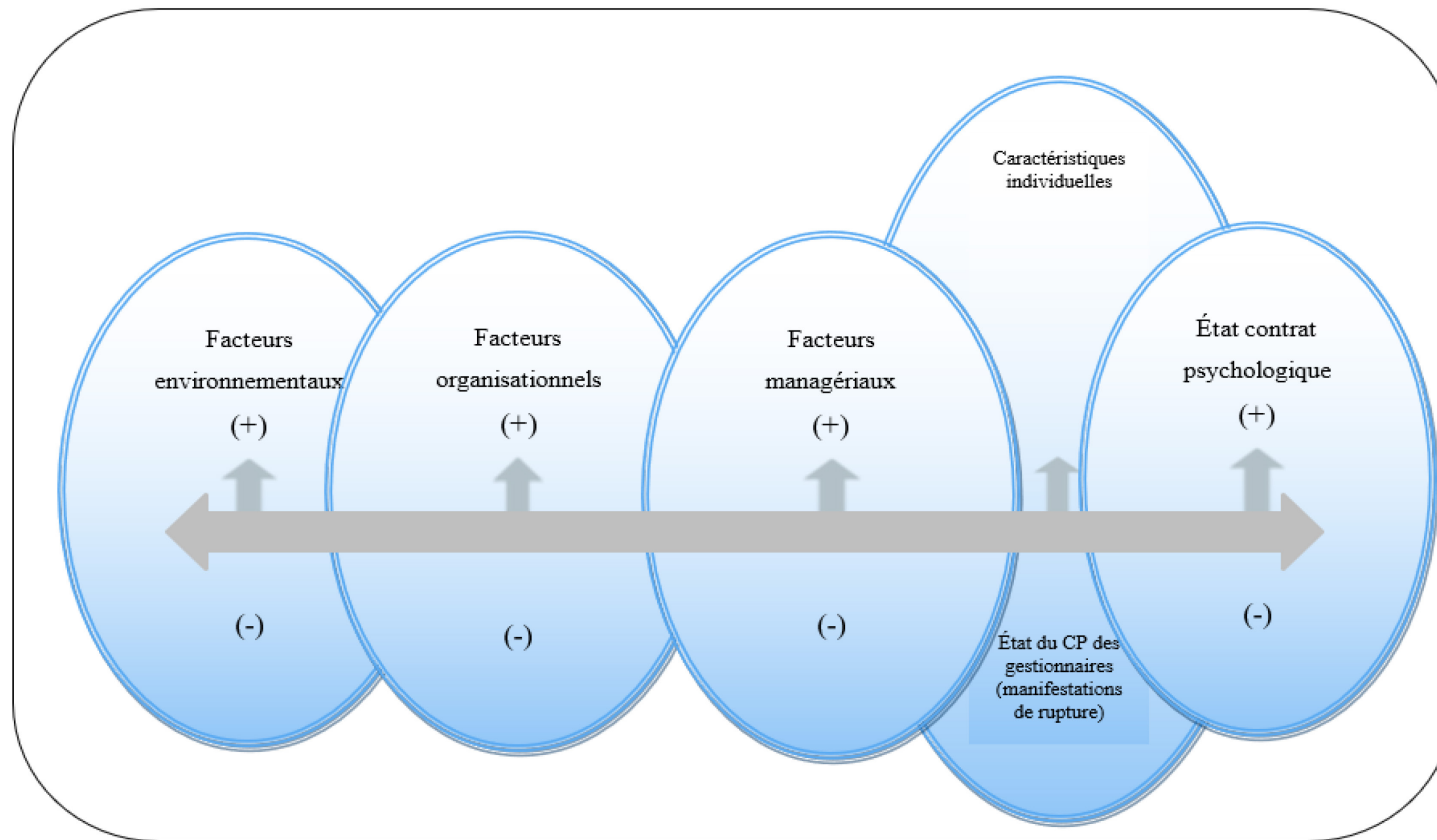
5.2 ÉTAT DES CP ET CONTEXTE THÉORIQUE

Les résultats obtenus par le questionnaire et les entrevues permettent de faire état du CP des employés et des gestionnaires quelques mois avant le regroupement lui-même. La section qui suit, portera sur ces résultats et permettra de les apprécier selon le cadre théorique de la recherche. Afin de les situer dans leur contexte théorique et pratique, le modèle intégrateur initial proposé au chapitre deux est ici repris afin de mettre en lumière la sphère dans laquelle les résultats abordés s'insèrent.

5.2.1 Manifestations de rupture et CP des employés

Dans un premier temps, mentionnons que les participants ont pu observer des changements d'attitudes et de comportements qui s'apparenteraient à des manifestations de rupture du CP quelques mois, mais aussi, quelques années avant le regroupement des trois sites du CHUM. Parallèlement, le questionnaire distribué aux employés a permis de remarquer que le CP des employés ayant participé semblait partiellement rompu les mois précédant le déménagement. Le modèle intégrateur présenté (figure 5.1) permet de situer le CP des employés.

Figure 5.1
Le CP dans un modèle intégrateur



Les réactions d'un employé suite à une rupture, partielle ou totale, du CP peuvent être multiples et des recherches antérieures (voir tableau 2.10) permettent de recenser un grand nombre de manifestations. Plusieurs de celles identifiées ici sont semblables aux manifestations recensées, toutefois, grâce à l'analyse des entrevues, d'autres réactions sont identifiées et peuvent être conséquentes d'une rupture. Les résultats offerts ici déclineront les deux distinctement, celles antérieurement identifiées (cynisme : Dufour et Saba, 2009 ; confiance : Lapalme, 2009, Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007 ; engagement organisationnel : El Akremi et Ben Ameer, 2005, Parzefall et Hakanen, 2010 ; intention de départ : Parzefall et Hakanen, 2010 ; fatigue émotionnelle : Schaufeli et Bakker, 2004 ; bien-être au travail : Schaufeli et Bakker, 2004 ; satisfaction au travail : Tekleab et Taylor, 2003, Turnley et Feldman, 2000) et les réactions nouvellement identifiées.

Manifestations attitudinales

Les attitudes remarquées par les gestionnaires, convergentes avec celles relevées dans les écrits, permettent d'en connaître davantage sur l'état du CP des employés. Une première attitude, le cynisme, rapporté ici et régulièrement décrit dans les études antérieures (Dufour et Saba, 2009), représente une baisse de bien-être au travail suite à une rupture du CP (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003) et s'identifie comme une forme d'incrédulité face aux décisions ou actions d'un tiers (Dufour et Saba, 2009). Cette incrédulité était observée par plusieurs gestionnaires en 2013 alors que près de la moitié (8/17) observent un cynisme organisationnel et que plus de la moitié (11/17) remarquent un cynisme lié au service ou à l'unité sous leur gouverne. En 2017, les gestionnaires ont également remarqué du cynisme : la moitié observent un cynisme organisationnel, mais peu d'entre eux l'observent relativement à leur unité ou service. Il semble ainsi que la proximité du regroupement ou la réalisation effective de la transformation organisationnelle puissent avoir un effet sur l'objet du cynisme. Objet de discussions politiques, sociales et organisationnelles, le regroupement des trois sites du CHUM devient une réalité quelques mois avant le déménagement, laissant

possiblement place à une baisse de l'incrédulité et une acceptation du changement par rapport à 2013.

L'intention de départ représente une manifestation de rupture du CP peu présente selon les gestionnaires, en 2013 et en 2017. Cette manifestation, consécutive d'une rupture du contrat transactionnel (El Bedoui Tlik, 2010), suggère que l'anticipation du changement organisationnel ait davantage d'impact sur les aspects relationnels que transactionnels (obligation monétaire, de sécurité d'emploi...) du CP. À cet effet, il est possible que le maintien des obligations transactionnelles quelques années et quelques mois avant le déménagement des sites ait donc pu être une stratégie permettant de préserver le CP des employés quant à ces aspects. Le rôle et la qualité des échanges entre les directions des ressources humaines, les syndicats, les gestionnaires ont possiblement joué un rôle protecteur du CP en assurant le maintien des obligations transactionnelles importantes à la protection du CP dans un contexte de transformation. De la même façon, l'engagement calculé peut amener certains employés ayant ancienneté, sécurité d'emploi et avantages sociaux associés, à demeurer dans un milieu considérant qu'« au fur et à mesure que l'employé évolue dans l'organisation, il accumule certains avantages qui seraient perdus s'il décidait de quitter l'entreprise » (Gorin, 2012, p. 36). Le contexte financier et de restructuration du réseau de la santé et des services sociaux¹⁸ a pu augmenter les craintes liées à un changement d'emploi et celles liées aux possibilités d'emploi, ayant pour effet de réduire l'intention de départ.

Au-delà des manifestations attitudinales relevées précédemment et cohérentes avec la littérature portant sur le CP, d'autres manifestations furent observées. Ces autres manifestations, bien que non relevées dans le cadre de la revue de la littérature, demeurent néanmoins cohérentes avec les fondements théoriques au sein desquels la

¹⁸ Projet de loi 10 – Loi modifiant la structure de gouverne. Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales, en 2015.

théorie du CP prend racine. À cet effet, la pression sociale à la fermeture et la pression sociale à démontrer peu d'empathie, mentionnée par deux gestionnaires en 2017, peuvent être conséquentes de divers facteurs, dont la rupture du CP, l'effet de la norme sociale (Gino, Ayal et Ariely, 2009) ou l'effet de contagion, et ce, au même titre que le cynisme (Wilkerson, Evans et Davis, 2008). La présence de pression sociale à la fermeture ou à démontrer peu d'empathie, observée en 2017 suggère qu'une période de bouleversement organisationnel peut entraîner des ruptures du CP ou une tendance des employés à se syntoniser au groupe, par effet de contagion ou de norme sociale.

Manifestations comportementales

La rupture partielle ou totale du CP est également susceptible de provoquer des changements dans les comportements d'un employé. Ces changements comportementaux sont bien documentés (voir tableau 2.10) et certains s'observaient chez les employés des gestionnaires rencontrés.

Un premier comportement identifié par les gestionnaires est le désengagement. Il est observé par la moitié des gestionnaires participants en 2017 et moins de la moitié en 2013. Il est caractérisé par diverses formes de désengagement soit la baisse d'implication, le désengagement et le retrait, lesquels peuvent indiquer que certains employés perçoivent une distance entre eux et l'organisation. L'engagement, négativement lié à la rupture du CP, est un concept qui réfère à l'attachement, à l'adhésion (Mullenbach-Servayre, 2009) et aux coûts associés au départ de l'organisation (*Ibid.*). Ces diverses formes de désengagement sous-tendent donc un manque d'attachement ou d'adhésion et les stratégies favorisant le processus d'acceptation et d'adhésion peuvent notamment passer par des communications claires et précises, et des décisions expliquées.

Les comportements organisationnels anticitoyens, indicateurs de rupture du CP, sont faiblement identifiés par les gestionnaires. En effet, seulement deux en ont fait mention.

Toutefois, ils s'avèrent être des comportements largement étudiés (El Bedoui Tlik, 2010 ; Lester *et al.* 2002 ; Williams et Anderson, 1991) et positivement liés à la rupture du CP. De la même façon, les départs volontaires, tels qu'observés par deux gestionnaires en 2013 et par un, en 2017, suggèrent que les employés sont davantage en violation qu'en rupture du CP, comme l'indique le lien fort entre la violation du CP et le départ d'un employé (Turnley et Feldman, 1999).

Manifestations émotives

La satisfaction au travail, perçue par certains gestionnaires en 2017 et par la grande majorité en 2013, et son inverse, la perte de satisfaction, furent largement étudiées pour leur lien avec le CP. La perte de satisfaction qui représente une indication possible de rupture du CP (Bunderson, 2001 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Tekleab et Taylor, 2003) semble peu présente dans les équipes des gestionnaires rencontrés bien que diverses manifestations de rupture aient été identifiées. La satisfaction au travail semble donc ici se juxtaposer à des déceptions face aux obligations des gestionnaires ou au contexte transformationnel. La présence parallèle de satisfaction au travail et de manifestations de rupture serait susceptible d'indiquer une rupture partielle de CP, voire une brèche au CP des gestionnaires rencontrés et mérite d'être davantage explorée afin que les gestionnaires soient en mesure d'éviter une rupture totale ou une violation de celui-ci ; la perception de satisfaction peut donner un faux sentiment que "tout va bien".

Au-delà de ces manifestations, cohérentes avec la littérature existante selon laquelle l'état émotionnel (Gakovic et Tetrick, 2003 ; Parzefall et Hakanen, 2010 ; Schaufeli et Bakker, 2004) est lié au CP et au respect du contenu des obligations organisationnelles (Gakovic et Tetrick, 2003), les résultats obtenus ici suggèrent toutefois des réactions émotives qui s'ajoutent à celle de fatigue émotionnelle déjà identifiée (*Ibid.*). En effet, le stress, l'anxiété et l'angoisse, réactions identifiées par plusieurs (10/12) des gestionnaires en 2017 (21 occurrences) peuvent être conséquents de déceptions d'obligations telles que le manque d'information, permettant d'anticiper et rationaliser

la transformation à venir. Ces réactions peuvent également être conséquentes d'un manque d'information ou d'appropriation du changement, celui-ci pouvant possiblement être satisfait par une augmentation de l'implication, une hausse des communications, ou encore, une opérationnalisation différente des pratiques d'implication et de communication. Enfin, ces manifestations peuvent être conséquentes de la perte à venir de collègues, aussi bien que de l'anticipation d'un environnement nouveau. Bien que les causes possibles de ces réactions émotives sont multiples et que le nombre d'équipes concernées semble être limité, elles demeurent des considérations importantes à la préservation des CP des employés, ou à leur état émotif au travail en période de transformation et cession d'activités.

Les diverses réactions attitudinales, comportementales et émotives perçues par les gestionnaires entre 2013 et 2017 confirment l'importance pour les gestionnaires de mieux connaître et comprendre les manifestations qu'une rupture entraîne, et ce particulièrement dans un contexte de transformation organisationnelle. Dans la section qui suit, la discussion portant sur les manifestations se poursuivra avec une perspective théorique orientée vers la notion d'échange.

5.2.2 Manifestations de rupture du CP et notion d'échange entre organisation et employé

La capacité des employés questionnés d'attribuer une cause managériale ou contextuelle à leur déception (le supérieur ou le contexte) semblerait confirmer le lien entre la construction et le maintien du CP et la relation employé-employeur. Concepts centraux accompagnant la relation d'emploi, les principes de réciprocité et de déséquilibre accompagnent la théorie de l'échange social (Blau, 1989). Ils représentent les notions d' « obligations réciproques, récurrentes, encourues et déchargées » (Blau, 1989, p.16) dans l'interaction. À ces obligations réciproques, Rousseau (1989) suggère d'y comprendre les obligations, les perceptions d'obligations, les promesses implicites et les attentes des employés. Comprenant ainsi le concept d'obligation, il est possible qu'un gestionnaire, ou une organisation comme entité, faille à satisfaire ses obligations

ou ses obligations telles que perçues par les employés, et ce, malgré une bonne intention. À cet effet, les réponses des employés suggèrent qu'en période de transformation, la déception peut provenir du contexte et du supérieur.

En plus de relever le rôle de la relation d'échange individu/organisation et individu/supérieur, les résultats de recherches antérieures (Herriot, Manning et Kidd, 1997 ; McInnis, 2012), tout comme ceux ici, réaffirment l'importance d'opérationnaliser ces termes (supérieurs, organisation et contexte) lors d'études portant sur le CP en contexte de transformation. À cet effet, pensons aux distinctions apportées par les gestionnaires alors qu'ils abordent le cynisme organisationnel, et le cynisme face à leurs unités / services.

5.2.2.1 Causes probables de rupture du CP

Divers facteurs peuvent influencer le CP des employés tel que l'illustre le modèle intégrateur, pensons notamment aux facteurs environnementaux et organisationnels.

Dans le schéma intégrateur offert, des facteurs environnementaux tels que la culture (Liu, Chio et Seo, 2001), le contexte économique et social (Morrison et Robinson, 2007), les valeurs culturelles d'une société (Thomas, Au et Ravlin, 2003 ; Zhao et Chen, 2008) sont présentés comme influant sur la composition et l'état du CP des employés. Si le contexte économique dans lequel se situe un établissement peut être un facteur influant la composition du CP des employés, un contexte de financement plus restrictif, pour un établissement de santé, peut lui aussi, être un contexte ayant un impact sur le CP des employés. Des craintes relatives au contexte d'employabilité peuvent influencer la composition et l'état du CP de ceux-ci. De la même façon, les transformations générées en 2015 par la loi, *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* peuvent amener certaines craintes chez les employés. Cette loi entraîne des modifications dans l'ensemble du réseau a pu amener certains employés

en rupture du CP, en modifiant le contexte d'employabilité, tout comme en modifiant divers processus internes même dans un établissement non intégré à un Centre intégré universitaire de santé et de service sociaux (CIUSSS). L'addition du contexte de financement plus restrictif au contexte transformationnel du réseau est susceptible d'amener un employé à demeurer sur un poste de travail, en dépit de déceptions, d'intentions de départ ou d'autres aspirations afin de conserver ses avantages transactionnels.

De la même façon que la qualité de la relation et la relation d'échange elle-même influencent l'état du CP (Blau, 1989), il est également possible qu'une transformation organisationnelle représente un facteur environnemental qui provoque des ruptures de CP simplement par la somme des changements qu'elle génère. Étudiant la réalisation (*fulfilment*) et la violation des obligations, des auteurs (Freese, Schalk et Croon, 2011) observent d'ailleurs que les fusions et les acquisitions créent des changements sur le CP pendant et après leur réalisation (Bellou, 2005), ainsi que des changements dans la perception des employés quant à certaines obligations organisationnelles (Bellou, 2005). Le contexte de regroupement comme cause de déception devient donc possible, si le terme contexte est compris comme la transformation organisationnelle (plutôt que l'organisation comme entité). Le contexte, cause de déception, est susceptible de provoquer une hausse de la vigilance chez les employés (Robinson et Morrison, 2000), ce qui accentue probablement leur niveau de surveillance des rétributions offertes par l'organisation. Il est également susceptible de provoquer des changements dans les perceptions d'obligations (Bellou, 2005) des employés et des insatisfactions liées aux pertes et changements associés. Dans le contexte spécifique du milieu de recherche, la transformation était abordée, notamment par les médias, plusieurs années avant son actualisation. De plus, les dates de déménagement des trois sites étant liées à divers facteurs extérieurs à l'organisation elle-même, elles ont pu être l'objet de nombreuses rumeurs et discussions. Les dates de déménagement ont également fait l'objet de reports, maintenant ainsi les employés dans un contexte de transformation publicisé et étendu dans le temps. Durant plusieurs années, ils ont ainsi pu anticiper l'actualisation

de la transformation, possiblement maintenir un niveau de vigilance accru et comme mentionné par Bellou (2005), ce contexte provoque des changements de perceptions d'obligations, et ici, sur cette longue période. Le CP, évolutif, a ainsi pu être instable durant une importante période de temps. Au-delà des facteurs environnementaux et organisationnels, d'autres facteurs ont pu influencer l'état du CP des employés.

En plus des facteurs environnementaux et de la vigilance, diverses causes de ruptures sont documentées et permettent de situer les résultats obtenus. Certains résultats provenant de l'étude induisent le renoncement (Robinson et Morrison, 2000), comme cause probable de ruptures qui, rappelons-le, signifie que l'organisation (supérieur immédiat, dans la présente recherche) n'est pas en mesure de remplir une obligation. Le manque d'information ou les difficultés avec la forme de l'information reçue, le manque de temps, le manque de temps pour répondre aux besoins des employés et le manque de temps pour tenir davantage de rencontres d'équipe, sont autant de déceptions des gestionnaires pouvant possiblement indiquer des obligations non répondues par renoncement, obligations effectives ou perçues. Ainsi, tel qu'il sera présenté plus bas, les ruptures de CP des employés peuvent découler des pratiques de gestion, mais également s'expliquer par le renoncement, la vigilance et certains facteurs environnementaux.

5.2.3 État du CP des gestionnaires

Si les déceptions ou les difficultés identifiées par les gestionnaires constituent des attentes contenues à leur CP, elles indiquent des écarts entre attentes, perceptions d'obligations perçues et obligations répondues. Ainsi compris, près du 2/3 des participants en 2013 et la grande majorité en 2017 ont identifié des déceptions, et ce, particulièrement quant au manque de temps, mais aussi quant à la charge et à la reconnaissance.

Les gestionnaires parviennent à identifier ces déceptions alors qu'ils sont questionnés sur leurs attentes. Ils identifient ainsi des enjeux auxquels les gestionnaires font face en période de transformation. Leur connaissance de la transformation survenant dans le réseau de la santé et des services sociaux, et leur connaissance du contexte organisationnel spécifique peuvent leur permettre de rationaliser, interpréter, puis contextualiser la situation. Ceux-ci identifient d'ailleurs le contexte comme 60 % de la cause de leur déception. Étant donné qu'ils attribuent une proportion plus importante de leur déception au contexte, il serait possible de croire que leurs déceptions ne génèrent pas de ruptures partielles ou totales de leur CP. Toutefois, les résultats du PCI indiquent d'effectives ruptures partielles, suggérant des déceptions d'obligations perçues.

L'identification de certaines difficultés, telles qu'un manque de temps, de leviers ou d'information peut suggérer que les gestionnaires ne sont pas en mesure de répondre à l'ensemble de leurs obligations et évoque, comme l'indiquaient Bligh et Carsten (2005) une dualité perçue par les gestionnaires après une fusion d'établissements. La dualité naît possiblement des obligations qu'ils ont devant les deux parties en présence, soit leurs supérieurs et leurs équipes. Comme le mentionnent Bligh et Carsten en 2005, les gestionnaires identifient leurs obligations telles que :

- A. L'engagement (Bligh et Carsten, 2005): qui se traduit dans le cas présent par *le manque de temps* pour remplir leurs obligations et engagements;
- B. Offrir du soutien émotionnel aux employés (*Ibid.*) susceptible de correspondre ici à une des *pratiques de soutien*.

Les résultats confirment également les observations de ces mêmes auteurs alors qu'ils mentionnent que les gestionnaires ont eux-mêmes des attentes face à leur supérieur et l'organisation relativement (*Ibid.*) :

- a. aux ressources matérielles (manque de levier)
- b. aux communications stratégiques (manque d'information).

Avant de conclure sur l'état du CP des gestionnaires, rappelons que le niveau de rupture des CP présente une proximité chez les deux catégories d'employés, gestionnaires de premier niveau et employés. Ces résultats constituent une connaissance pertinente à l'étude du CP des employés. L'impact attitudinal, comportemental ou émotif du CP partiellement rompu des gestionnaires n'était pas mesuré ici, mais les résultats obtenus doivent être considérés : les CP des gestionnaires peuvent être des facteurs influençant le CP des employés ou leurs pratiques de gestion. Enfin, parmi les causes probables de rupture du CP des employés et des gestionnaires identifiées ici, notons :

- A. L'acceptation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000 ; Kyei-Poku et Miller, 2013) ;
- B. Le renoncement (Robinson et Morrison, 2000) dans l'incapacité de transmettre des informations ou dans l'indisponibilité des réponses ;
- C. Le contexte (Morrison et Robinson, 2007) comme source de transformation des CP et d'influence du CP ;
- D. La vigilance (Robinson et Morrison, 2000) des employés dans un contexte de fusion/regroupement d'établissements en plus d'être liée aux pratiques de gestion ;
- E. Les pratiques de gestion.

5.3 CONSTATS RELATIFS AUX PRATIQUES GÉNÉRALES ET SPÉCIFIQUES DE GESTION

Des questionnements accompagnent les résultats présentés plus haut relativement aux pratiques de gestion : est-ce que le contexte lui-même est générateur de ruptures ? Est-ce que la hausse ou la baisse de certaines pratiques influence le CP ? La section qui suit permet une discussion portant sur les pratiques de gestion et le cadre théorique dans lequel les résultats s'insèrent.

5.3.1 Pratiques informationnelles

Les pratiques informationnelles, qu'elles soient directes ou indirectes, constituent un ensemble de pratiques largement présentes dans les propos des gestionnaires. Dans ce groupe de pratiques, une des principales est celle des communications directes avec

l'équipe. Cette pratique, mentionnée par l'ensemble des gestionnaires en 2013 et par près de la moitié en 2017, représente une des pratiques générale et spécifique qui permet une large diffusion, un échange questions/réponses, et donc, des réponses pour les employés. Elle peut permettre aux gestionnaires de valider la compréhension des employés et clarifier leurs intentions dans les décisions (Robinson et Morrison 2000) afin d'en faciliter l'acceptation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000 ; Kyei-Poku et Miller, 2013), tout en assurant une équité dans le partage des informations transmises. Malgré sa pertinence, il est possible de remarquer qu'elle est moins présente dans le discours des gestionnaires quelques mois avant le regroupement des trois sites. Ces résultats concordent avec les déceptions, plus présentes chez les gestionnaires en 2017, alors qu'ils mentionnent un manque de temps pour les rencontres d'équipes. Nos résultats témoignent de l'importance des communications, et ce dès le début des travaux liés à une transformation, une pratique méritant d'être retenue comme possiblement favorable au CP en 2013. L'analyse des pratiques de gestion en fonction du nombre de manifestations de rupture différentes semble confirmer la pertinence des pratiques informationnelles pour le CP des employés.

Une autre pratique de gestion particulièrement présente dans le discours des gestionnaires est la pratique de communication directe individuelle. Cette pratique était présente chez plus de la moitié des participants en 2013 et 2017. Ce type de communication, important par la proximité relationnelle et la possibilité de validation individuelle, ne permet toutefois pas une diffusion large et équitable. Elle devient donc une pratique ne pouvant être un levier informatif permettant l'acceptation, l'adaptation et la mobilisation d'une équipe. En contrepartie, cette pratique peut être favorable, individuellement, au CP des employés alors qu'elle permet le maintien d'une proximité nécessaire à la qualité de la relation (Blau, 1989), elle permet également de faciliter la mise en place de pratiques de soutien et de pratiques de socialisation.

Ces deux pratiques informationnelles directes, de groupe et individuelle, n'étant pas mutuellement exclusives, elles peuvent être des pratiques soutenues par les gestionnaires, alors qu'elles répondent aux besoins suivants :

- A. Besoin d'information nécessaire à l'acceptation (Kyei-Poku et Miller, 2013) des changements ;
- B. Besoin de comprendre nécessaire à l'interprétation (Robinson et Morrison, 2000) des décisions ;
- C. Besoin de rétroaction nécessaire à la validation de la compréhension et l'analyse de l'intention (Robinson et Morrison 2000).

Ainsi, afin de réduire les risques de rupture de CP, ces pratiques doivent être intégrées, maintenues ou augmentées, et possiblement conjointes à celle d'expliquer les décisions, identifiées chez plus de la moitié en 2017 et par le quart en 2013. De la même façon, la pratique de communiquer à propos du contexte, des finances et des effectifs, doit être réalisée afin que les pratiques informationnelles directes individuelles et de groupe puissent réduire les risques de rupture. La somme des pratiques informationnelles semble d'ailleurs avoir eu un effet protecteur pour le CP des employés selon l'analyse du nombre de pratiques informationnelles différentes et du nombre de manifestations différentes observées.

La présence de bouche-à-oreille et le faible taux de participation des employés aux activités organisationnelles tel qu'observé par certains gestionnaires en 2017, peuvent expliquer cette impression d'urgence, en 2017, à transmettre l'information reçue : l'instantanéité évite la déception d'apprendre, après d'autres, une nouvelle information. Cette propension à la communication rapide peut constituer une perception d'obligation des gestionnaires, elle peut également être la réponse au sentiment de pression ou être une stratégie d'adaptation au manque de temps. Ces trois motifs peuvent d'ailleurs expliquer les observations soulevées quant au besoin d'adapter et augmenter la variété de pratiques communicationnelles : afficher, rédiger un mémo, tenir des rencontres « top chrono », et communiquer verbalement par cellulaire et message texte. Il serait maintenant intéressant d'évaluer spécifiquement l'impact de

ces nouvelles pratiques informationnelles sur le CP des employés. Certaines d'entre elles peuvent permettre d'offrir le soutien souhaité, mais est-ce que les stratégies de communication rapide, directe et indirecte, représentent des pratiques permettant l'intégration, l'acceptation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000 ; Kyei-Poku et Miller, 2013) et l'interprétation juste de l'information ? Est-ce que le besoin d'information des employés était satisfait ? La somme des pratiques informationnelles réalisée semble avoir eu un effet favorable au CP des employés. Il est toutefois difficile de confirmer l'effet des chacune des pratiques informationnelles réalisées en 2017. La planification d'un regroupement ou d'une transformation majeure doit prendre en considération un niveau d'activité accru, un manque de temps et donc, des stratégies permettant l'augmentation de certaines pratiques de communication directe avec l'équipe.

5.3.2 Pratiques de planification

Les pratiques de planification regroupent certaines pratiques réalisées seules, certaines avec d'autres gestionnaires et enfin, certaines avec l'équipe. Les résultats indiquent une présence importante de pratiques de planification des services et des effectifs, des pratiques de planification en réunion et en comité, mais avant tout, des pratiques de planification avec l'équipe par sa participation à la prise de décision. Cette dernière, présente chez la grande majorité des gestionnaires rencontrés, semble favorable au CP. Ce qui s'avère cohérent avec les écrits qui soulignent cette pratique comme une obligation contenue au CP (Bellou, 2007). Cette pratique, qui répond d'ailleurs aux attentes d'un groupe important d'employés dans un établissement de santé, s'avère particulièrement importante pour les employés dont le niveau de scolarité est égal ou supérieur au niveau collégial (Bellou, 2009). Le nombre peu élevé de gestionnaires ayant mentionné la pratique générale de consultation et le nombre de gestionnaires ayant mentionné la participation à la prise de décisions sous-tend qu'ils sollicitent davantage les employés pour la prise de décisions que pour la consultation, réduisant ainsi l'apport de la mobilisation.

Considérant l'importance accordée par les participants aux pratiques de planification avec l'équipe et l'effet favorable observé quant aux pratiques de planification, il reste possible de s'interroger sur l'impact de certaines pratiques de planification réalisées seules ou avec d'autres gestionnaires. De même, il est possible de s'interroger sur l'impact d'une grande variété de pratiques de planification alors que les participants identifiant le plus de ces pratiques remarquent un grand nombre de manifestations de rupture. Peut-être que les gestionnaires devant consacrer individuellement un temps très important à la planification sont davantage absents et susceptibles d'observer plus de manifestations de rupture du CP ? Dans un tel cas, il devient possible de s'interroger sur l'impact du niveau d'activité élevé des gestionnaires, sur le CP des employés.

Enfin, le faible nombre de pratiques spécifiques de planification peut indiquer que la transformation est imbriquée au quotidien des gestionnaires. De plus, il semble que les pratiques marquantes pour les gestionnaires, quelques mois avant le regroupement, soient celles réalisées avec l'équipe. Ceci peut, ici aussi, correspondre à leurs préoccupations ou à l'expression de leurs perceptions d'obligations : leur engagement (Bligh et Carsten, 2005) dans le projet et leur façon d'engager les employés dans le projet.

5.3.3 Pratiques d'organisation du travail

Les pratiques d'organisation du travail constituent des pratiques susceptibles d'être importantes pour le contrat psychologique des employés. Ces pratiques affectent le quotidien des employés notamment par la gestion des horaires et des congés (Atkinson et Hall, 2011) et certaines, observées lors de la deuxième phase de collectes de données, peuvent être d'autant plus significatives alors qu'une forme de vigilance semble s'appliquer à la gestion de l'organisation du travail.

La pratique la plus régulièrement identifiée, en 2013, est celle d'une gestion des congés qui soit flexible alors qu'en 2017, il s'agit d'être flexible en fonction besoins de l'organisation et de l'équipe. La distinction entre ces deux pratiques sous-tend une vigilance ou une prudence dans la gestion des congés malgré l'intention de flexibilité. Confirmant cette vigilance, les résultats (occurrences de codes et les fréquences de cas) relatifs à la pratique appelée « gérer au-delà de la convention » semble en baisse chez les participants rencontrés en 2017. Son inverse, celle d'appliquer les processus communs, normatifs ou conventionnés semble être en hausse en 2017. L'écart entre les deux démontre une vigilance pouvant notamment s'expliquer comme une réaction à la proximité du regroupement ou par le contexte du réseau, il peut toutefois être source de déceptions chez les employés pour qui la flexibilité constitue une composante du CP (Bellou, 2009) ou chez ceux ayant connu de telles pratiques flexibles, en 2013, par exemple. L'analyse des écarts entre le nombre de pratiques différentes réalisées (en 2013 et 2017) et le nombre de manifestations de rupture (en 2013 et 2017) suggère que le nombre de pratiques ou les choix de pratiques réalisées en 2017 a un effet plutôt neutre ou légèrement délétère sur le CP des employés.

De plus, il est intéressant de remarquer que sur l'ensemble des participants, ceux observant le moins de ruptures n'ont fait aucune mention de la pratique réalisée en fonction « de la justice et l'équité », mais plutôt de la « flexibilité » ou de la « symétrie donnant/donnant ». Cependant, considérant l'importance accordée par les employés aux processus utilisés pour déterminer les contributions (Coyle-Shapiro, 2002), et considérant l'importance des trois dimensions de la justice organisationnelle (distributive, interactionnelle, procédurale) pour en faire l'évaluation (Kickul *et al.*, 2001 ; El Akremi et Ben Ameur, 2005), cette pratique semble devoir être maintenue, mais possiblement de façon non exclusive.

Ces résultats peuvent soulever l'importance d'une planification des pratiques de gestion en fonction de l'influence positive de la flexibilité dans la gestion des horaires et du temps de travail sur la satisfaction des employés avant, pendant et après un

changement organisationnel (Atkinson et Hall, 2011). Une telle planification pourrait prendre en considération la flexibilité, mais aussi, la justice dans le maintien ou la mise en place de nouveaux processus (Coyle-Shapiro, 2002).

En somme, dans un contexte de regroupement d'établissements et de resserrement financier, ce qui semble être de la vigilance dans la gestion de l'organisation du travail, peut être une réaction entraînant le besoin d'un plan de gestion ou une réflexion organisationnelle. Des pratiques novatrices permettant la flexibilité telle que celle symétrique (donnant/donnant) peuvent être intéressantes, elles peuvent permettre de prendre en considération les impératifs organisationnels qui amènent la vigilance. Elles peuvent être planifiées et être réalisées en fonction de principes directeurs justes et flexibles, ce qui s'avère d'autant plus intéressant si l'âge moyen de l'équipe se situe entre 18-34 ans, groupe d'employés pour qui la gestion flexible des horaires et congés constitue un élément contenu dans le CP (Bellou, 2009).

5.3.4 Pratiques d'attribution

Le contenu du travail constitue une composante du CP des employés (Bellou, 2007), composante d'ailleurs importante aux individus du secteur public et privé (*Ibid.*), ce qui rend ce groupe de pratiques pertinentes à l'étude du CP des employés en centres hospitaliers. Les pratiques d'attribution abordées par les gestionnaires alors qu'ils étaient questionnés sur leurs lignes directrices relatives à la distribution des nouvelles tâches permettent de remarquer plusieurs pratiques et certaines différences s'observent entre eux et entre les deux phases de collectes. Les principales pratiques identifiées ont changé de la façon suivante :

1. Attribution selon les compétences et l'expertise : augmente en 2017 ;
2. Attribution selon la justice et équité : augmente en 2017 ;
3. Attribution selon la nature du poste : diminue en 2017 ;
4. Attribution selon l'ancienneté : diminue en 2017.

Il ressort de ces résultats quelques explications à ces changements de pratique d'attribution : le secteur d'activité des gestionnaires rencontrés, la culture d'expertise et de compétence, la culture de performance, la vigilance face à l'équité et la transformation organisationnelle.

Il apparaît également qu'une combinaison de pratiques est nécessaire à l'attribution des nouvelles tâches dans certains secteurs : compétences, charge de travail, ancienneté, nature du poste. La somme de ces pratiques apparaît impérative à certains gestionnaires. Considérant la hausse des manifestations de rupture en 2017 et l'importance du contenu du travail dans la composition du CP des employés, il est possible de s'interroger sur la compréhension qu'ont les employés de ces principes directeurs. D'autant plus que la faible hausse du nombre de pratiques différentes ou le choix de pratiques réalisés en 2017 semble avoir un effet légèrement délétère.

L'identification des pratiques de gestion, par groupe de pratiques, permet d'en identifier plusieurs et ce niveau de précision permet de s'interroger sur l'effet de certains jumelages de pratiques tel que celui de la communication et de l'attribution de tâche. Considérant l'importance de faire des choix dans les tâches et l'importance des émotions qu'entraînent les tâches demandées (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000), une pratique de communication, individuelle ou de groupe selon le cas, en amont aux pratiques d'attribution peut s'avérer pertinente. De plus, le CP se construisant des expériences antérieures (Dulac 2005) et de premiers échanges avec un employeur (Rousseau 2001), il est possible que la clarification des principes directeurs d'attribution de tâches, dès les premiers échanges entre employé et supérieur, soit également favorable au CP.

5.3.5 Pratiques d'encadrement

Les pratiques d'encadrement sont des pratiques de gestion qui ne sont pas abordées dans la littérature pour leur effet sur le CP. Ces pratiques, ayant pour objectif de

maintenir un cadre et un contexte de travail optimal, constituent pourtant des pratiques pouvant avoir un impact sur la relation qu'entretient un gestionnaire avec un employé. Elles sont des pratiques pouvant possiblement augmenter la distance entre eux si la mesure d'encadrement appliquée ou le suivi réalisé ne permet pas à l'employé de comprendre l'objectif sous-jacent. Elles peuvent également être des pratiques interprétées négativement si elles sont perçues inéquitables par l'ensemble de l'équipe. Bien que peu appréciées par la moitié des gestionnaires rencontrés, ces pratiques peuvent s'avérer nécessaires et s'imposer à eux. Elles devraient ainsi devoir être planifiées dans un contexte où la vigilance peut être accrue.

Comme plusieurs autres, les pratiques d'encadrement recensées dans le cadre de la recherche n'étant pas exclusives, les gestionnaires ont pu en identifier plus d'une. Une variété de pratiques peut d'ailleurs suggérer qu'un gestionnaire adapte ses pratiques à la situation. Les résultats de l'analyse intra contenu des entrevues suggèrent, à cet effet, que des pratiques variées comprenant l'analyse et la compréhension des difficultés a des effets davantage protecteurs sur le CP. Tributaire des difficultés et enjeux rencontrés, le choix des pratiques d'encadrement devient un objet méritant davantage d'attention pour en comprendre le lien avec le CP. Les attentes et perceptions d'obligations des employés face aux pratiques d'encadrement méritent également d'être explorées. Elles sont susceptibles de suivre les principes de justice interactionnelle, procédurale et d'équité considérant que plusieurs auteurs indiquent (El Akremi et Ben Ameur, 2005 ; Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2001) que des styles de gestion supportant des pratiques justes (justice distributive, procédurale et interactionnelle) ont des impacts sur les attitudes et comportements des employés. Des pratiques d'encadrement justes et équitables, c'est-à-dire systématiques et conséquentes, devraient être protectrices du CP de l'équipe en présence, ce que devrait permettre la pratique possiblement favorable au CP qu'est celle « d'analyser, comprendre la difficulté ». L'écart entre le nombre diversifié de pratiques d'encadrement et le nombre de manifestations différentes sous-tend que ce groupe de pratiques aurait un effet neutre ou légèrement favorable.

5.3.6 Pratiques d'accueil, orientation et recrutement

Tributaire des expériences antérieures (Dulac, 2005) et des signaux verbaux et non verbaux (Middlemiss, 2011 ; Rousseau, 2003), le CP se construit dès les premiers échanges entre l'employé et l'employeur. Dès leurs premières interactions, des messages sont susceptibles d'être transmis, véhiculant des attentes et promesses implicites. Conséquemment, dès les premiers échanges, la communication des attentes et des besoins doit être transmise aux candidats et nouveaux employés. Ce sont notamment les pratiques de communication au recrutement et à l'accueil, soit celles réalisées au moment de la construction du CP (Middlemiss, 2011 ; Rousseau, 2003), qui permettent d'établir des bases communes entre les deux parties. Ces pratiques devraient donc permettre de réduire les risques de déception et d'interprétation divergente.

L'importance des premiers échanges établie dans les études antérieures (Middlemiss, 2011) confirme la pertinence de la pratique d'accueil individualisée, de la pratique de communication lors du recrutement et de la pratique de communication à l'arrivée d'un nouvel employé. Les résultats de recherche vont dans la même direction alors qu'elles semblent être importantes dans un contexte de transformation. La réalisation des deux pratiques communicationnelles relatives au mandat et au fonctionnement, lors du recrutement et de l'accueil, était d'ailleurs effectuée par 3/4 des gestionnaires en 2013 et un peu moins de la moitié en 2017.

De manière cohérente avec les résultats de recherches antérieurs, les résultats portant sur les pratiques de jumelage et mentorat suggèrent qu'elles peuvent être favorables et défavorables au CP, possiblement selon l'expérience vécue (Haggard, 2012) et la qualité de la relation (Sutton et Griffin, 2004). L'expérience de supervision, selon la qualité de la relation, est susceptible de provoquer une violation du CP (*Ibid.*) et la rupture du mentorat, susceptible d'entraîner une rupture du CP (Haggard, 2012).

Le recrutement par compétence représente, lui, la principale ligne directrice dans le choix des candidats bien que des pratiques de recrutement basées sur l'intérêt et le dynamisme démontrés, sur les habiletés relationnelles (habiletés humaines pour le service aux patients), sur la bonne première impression, et sur le pairage avec l'équipe étaient également identifiées. Quant au recrutement basé sur le bon pairage avec l'équipe, elle semble constituer une pratique peu réalisée par les gestionnaires. Elle est cependant susceptible d'être favorable au CP des employés si elle permet un climat social agréable (Bellou, 2009), si elle permet une cohésion d'équipe, du soutien entre pairs et des relations interpersonnelles de qualité (*Ibid.*). Ces impacts du bon pairage sur le groupe, peuvent s'avérer positifs sur le climat social, lequel est une composante du CP des employés du secteur public et privé (*Ibid.*). De la même façon, le bon pairage est susceptible de faciliter le soutien entre collègues, lors de difficultés au travail (*Ibid.*), composante du CP des employés dont le niveau de scolarité est égal ou supérieur au niveau collégial tout comme favoriser la qualité des relations interpersonnelles, composante du CP des femmes (*Ibid.*). Cette dernière pratique, basée sur le bon pairage, peut toutefois être difficile si la transformation organisationnelle entraîne certains changements d'équipe, comme dans le cas présent. Enfin, l'analyse provenant des écarts, en 2013 et 2017, entre le nombre de pratiques différentes et le nombre de manifestations différentes suggère que les pratiques d'accueil, d'orientation et de recrutement observées en 2013 (pensons notamment à celle de communiquer à propos du mandat et du fonctionnement) doivent être davantage présentes lors d'une transformation.

5.3.7 Pratiques de gestion de la performance

Les propos des gestionnaires ont permis d'identifier des pratiques de valorisation de la performance et des préoccupations quant aux charges de travail des employés. Il est pertinent de documenter ces deux éléments étant donné leur impact possible sur le CP des employés. Une charge de travail élevée, si elle a pour impact d'affecter l'équilibre

vie personnelle-travail, est susceptible d'avoir un effet négatif sur le CP, cette relation est particulièrement importante chez les femmes (Bellou, 2009). Considérant l'importante proportion de femmes œuvrant dans le réseau de la santé et des services sociaux, il s'avère très important de s'intéresser à ces facteurs susceptibles d'affecter négativement le CP. De plus, une charge de travail élevée est susceptible d'entraîner un stress additionnel au travail et une fatigue accrue des employés, ce qui peut représenter une cause de déceptions. Pour ces raisons, la perception des gestionnaires quant aux charges de travail et les pratiques de valorisation de la performance, représentent des éléments de considération importants au CP, tout comme les pratiques de gestion de la performance elles-mêmes.

Les pratiques présentées ici peuvent être conséquentes des facteurs environnementaux ou du contexte transformationnel et l'état du CP des employés est susceptible d'y être lié. Le « *contexte de coupure* » (Participant 1, 2017) dans le réseau, auquel réfèrent deux participants, et le contexte transformationnel de l'établissement ont pu avoir un impact sur les pratiques de gestion de la performance. Sachant que les valeurs culturelles (Liu Cho et Seo, 2011 ; Zhao et Chen, 2008) et le contexte sociopolitique (Cullinane et Dundon, 2006) sont susceptibles d'influencer la composition du CP des employés, les pratiques qui en découlent sont également susceptibles de l'affecter. Bien qu'aucun lien direct intra contenu des entrevues ne soit identifié entre une pratique de gestion de la performance et le nombre de manifestations, il est possible que le contexte de resserrement financier entraîne une vigilance et une culture de mesure de la performance chez les gestionnaires, puis des déceptions chez les employés. Les tendances observées dans les choix de pratiques de gestion et le nombre de manifestations de rupture observés durant les deux phases de collectes de données dressent un portrait qui suggère qu'une légère hausse du nombre de pratiques ou le choix des pratiques privilégiées semblent avoir un effet plutôt neutre ou légèrement délétère.

5.3.8 Pratiques de soutien

Les pratiques de soutien constituent la somme des pratiques orientées vers l'accompagnement, le soutien, l'écoute, la représentation de l'équipe et la proximité à l'équipe. Elles peuvent viser un individu ou l'équipe dans son entièreté. Le soutien organisationnel est régulièrement mis en relation avec le CP des employés. Constitutif du CP, il a un effet sur la rupture, la violation et divers comportements organisationnels (Aselage et Eisenberg, 2003 ; Bal, Chiaburu et Jansen, 2010 ; Liu, Cho et Seo, 2001). Les résultats obtenus sous-tendent un effet atténuant des pratiques de soutien sur les manifestations de rupture du CP. Ces résultats semblent confirmer l'importance du soutien avant une transformation. Chacun des gestionnaires mentionne au moins deux pratiques de soutien, il est ainsi impossible de suggérer un effet de l'une ou l'autre spécifiquement. Il est toutefois important de mentionner que les résultats obtenus sont cohérents avec les études antérieures mentionnées plus haut alors que ce groupe de pratiques semble avoir eu un effet protecteur (Aselage et Eisenberger, 2003; Bal, Chiaburu et Jansen, 2010 ; Liu, Cho et Seo, 2011). Considérant ses études portant sur l'effet du soutien organisationnel perçu sur le CP, il est toutefois probable que ces pratiques furent effectivement protectrices pour le CP, évitant possiblement des ruptures plus importantes voire des ruptures totales du CP.

Dans le cadre de la présente recherche, il était possible de remarquer de fortes pratiques de soutien (nombre de pratiques distinctes), et un haut niveau de préoccupation des gestionnaires (occurrences des codes élevées), à ce groupe de pratiques de gestion. Diverses pratiques étaient recensées à cet effet : disponibilité et écoute, accompagnement, socialisation, soutien offert par un assistant, faire des comités ou projet, favoriser le support par le mentorat, favoriser l'autonomie, favoriser la cohésion et faire la représentation de l'équipe. La présence de la pratique de disponibilité et d'écoute relevée par l'ensemble des gestionnaires en 2017, la pratique de socialisation relevée par plus de la moitié d'eux et la pratique de favoriser la cohésion de la future équipe réalisée par près de la moitié, témoignent de ce niveau de préoccupation. Cette

préoccupation entraîne d'ailleurs une déception chez quelques gestionnaires, soit la déception de manquer de temps pour offrir le soutien souhaité. Ce dernier constat lié au manque de temps pour offrir plus de soutien amène un autre élément de réflexion, soit un « *cercle vicieux* » lié aux déceptions. Ainsi, une première déception (soit une première déception chez un gestionnaire, telle que manquer de temps) conduit à une autre déception (manquer de soutien, déception des employés), puis une autre (manquer de temps pour offrir du soutien face aux déceptions perçues) et ainsi de suite. La réalisation des pratiques de soutien, importantes pour le CP des employés, et sources de préoccupation pour les gestionnaires, doit demeurer présente malgré le contexte de transformation et le niveau d'activité élevé. Il semble donc important que les gestionnaires connaissent l'importance de ce groupe de pratiques afin qu'ils puissent les intégrer à leur planification des pratiques de gestion et ainsi y accorder le temps nécessaire.

5.3.9 Pratiques de rétroaction et de reconnaissance

La présentation des résultats obtenus permet de mettre en relief des pratiques de reconnaissance et de rétroaction. En effet, en 2013, l'ensemble des participants mentionnent des pratiques de reconnaissance et plus de la moitié réfèrent à leur pratique de rétroaction. Puis, en 2017, les trois quarts des gestionnaires réfèrent à la reconnaissance, et plus de la moitié abordent leur pratique de rétroaction. Importantes, ces pratiques représentent des constituantes du CP des employés (Winter et Jackson, 2006) et l'enjeu de temps pour réaliser leur pratique de reconnaissance et de rétroaction est abordé par une dizaine de participants. Comme le suggèrent les résultats obtenus et les recherches antérieures, l'absence ou le manque de rétroaction, tout comme le manque de reconnaissance, affectent le CP des employés (*Ibid.*), ce qui suggère que ces pratiques soient également prises en considération dans la planification des pratiques de gestion en contexte de regroupement d'établissements de santé. Enfin, il semble que la majorité des gestionnaires tendent à maintenir leurs obligations de reconnaissance et de rétroaction, même s'ils considèrent ces pratiques manquantes à

leur endroit. En effet, deux des trois gestionnaires qui soulèvent le manque de reconnaissance reçue, ont maintenu ces pratiques auprès de leurs employés. Une planification des pratiques de gestion en fonction des besoins de reconnaissance et de rétroaction, malgré le niveau d'activité que génère une transformation, peut ainsi s'avérer une recommandation pertinente aux divers paliers de gestion.

5.3.10 Pratiques de supervision

Les pratiques de supervision représentent, dans la présente recherche, différentes pratiques permettant de superviser, développer les compétences, mobiliser les employés sur des projets ou comités de travail liés au métier. Elles sont également des pratiques assurant une supervision et un suivi des activités en termes de qualité, et des pratiques d'harmonisation dans un contexte de transformation.

En sus du contexte organisationnel, qui est susceptible d'avoir un impact sur les processus de travail et sur certains aspects des activités des employés, la transformation du réseau et son contexte financier peuvent signifier que le contenu du travail et les méthodes de travail doivent être réévalués ou adaptés aux réalités qui en découlent. Ces changements face aux différentes transformations, vécues par les employés du CHUM, peuvent possiblement expliquer l'absence d'impact positif de certaines pratiques de gestion, notamment celle d'impliquer. Bien que la participation aux prises de décisions constitue une composante du CP (Bellou, 2007), l'implication des employés par la participation à divers comités et projets ne semble pas être, à elle seule, une pratique favorable au CP quelques mois avant une transformation. Cette pratique identifiée par l'ensemble des gestionnaires rencontrés en 2017 (100 % des gestionnaires versus 53 % en 2013) suggère un tel constat. Étant donné que la participation aux prises de décision est une des composantes du CP des employés (*Ibid.*), il est possible de croire que l'implication ne s'avère pas être, dans le contexte transformationnel rencontré, une pratique protectrice ou qu'elle le soit lorsqu'elle est pratiquée précocement, soit à l'amorce d'une transformation, ou combinée à d'autres pratiques.

La combinaison de pratiques constitue une des multiples explications entourant l'effet neutre ou légèrement délétère du groupe de pratiques de supervision. Cette explication s'avère probable considérant que les pratiques de développement de compétences apparaissent favorables au CP des employés quelques mois avant un regroupement. Cette pratique semble toutefois, devoir être réalisée de façon soutenue afin d'avoir cet impact positif. Il est possible que le développement de compétences représente une pratique favorisant la motivation dans un contexte de changement si elle est réalisée de façon soutenue, et que la supervision ou les travaux sur les pratiques le soient moins.

Enfin, les résultats portant sur le nombre total de pratiques de supervision par gestionnaire participant, suggèrent qu'elles ne soient pas systématiquement favorables. À l'inverse, elles semblent être des pratiques qui peuvent s'avérer neutres ou négatives au CP. La supervision ou le changement dans la réalisation des activités des employés peuvent être des sources de stress additionnelles, des irritants ou des causes de déception devant l'étendue des changements organisationnels. Ces pratiques peuvent également être perçues comme une perte de contrôle ou une demande d'ajustement additionnelle. Elles peuvent également être réalisées de façon plus ou moins contrôlantes selon les gestionnaires et ainsi, être perçues négativement dans un contexte de bouleversement. Une hausse de la vigilance (Robinson et Morrison, 2000) des employés pourrait également être susceptible de rendre cette pratique négativement perçue. Les résultats vont dans cette direction alors qu'ils indiquent que les gestionnaires ayant relevé les quatre pratiques de supervision observent autant ou plus de rupture de CP que la moyenne.

5.3.10.1 Synthèse des pratiques observées et constats

Le tableau 5.1 permet de revoir les pratiques recensées en 2013 et 2017 en présentant la principale pratique pour chacun des groupes, selon les occurrences de codes.

Tableau 5.1
Principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, en fonction du nombre d'occurrences de codes

Groupes de pratiques	Pratiques	Groupes de pratiques	Pratiques
2013		2017	
Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	Soutien	Soutenir par disponibilité-écoute
Informationnelle générale	Communiquer directement en individuel	Supervision	Impliquer selon les compétences
Supervision	Développer les compétences	Encadrement	Comprendre, analyser le problème
Planification	Faire participer pour décider	Planification	Faire participer pour décider
Soutien	Soutenir par disponibilité- écoute	Reconnaissance	Faire de la reconnaissance
Spécifique informationnelle	Communiquer directement avec le groupe	Attribution	Attribution selon justice procédurale
Organisation du travail	Être flexible	Organisation du travail	Flexibilité selon besoins de l'org. et de l'équipe
Accueil, orientation, recrutement	Communiquer mandat et fonctionnement au recrutement	Spécifique informationnelle	Préparer l'équipe en parlant du changement
Attribution	Attribuer selon ancienneté	Accueil, orientation et recrutement	Communiquer attentes en début d'emploi
Performance	Promotion d'une performance modérée	Encadrement	Appliquer normes et procédures
Supervision	Favoriser l'autonomie	Informationnelle générale	Communiquer directement en individuel
Spécifique planification	Amorcer les changements et préparer par changements mineurs	Performance	Mesurer la performance
Encadrement	Encadrement souple et appliquer normes et procédures	Spécifique planification	Consulter et amorcer le changement

L'état du CP suit les attentes et obligations réciproques et mutuelles entre les employés et les gestionnaires. Dans une relation d'emploi symétrique, la norme de réciprocité (March et Simon, 1958) s'applique et suggère un contexte d'échanges de ressources (Wu, Hom, Shore, Jia et Song, 2006), ce qui soutient la pertinence d'une pratique de gestion de l'organisation du travail donnant/donnant. Cette pratique peut d'ailleurs être favorable aux individus sensibles à l'équité, alors qu'ils font la comparaison entre les efforts, la performance qu'ils offrent, et les résultats qu'ils reçoivent (Adams, 1965). Les pratiques d'attribution selon l'ancienneté et selon la justice et l'équité sont, elles, des pratiques qui suivent les principes de justice organisationnelle, principes favorables au CP (El Akremi et Ben Ameer, 2005 ; Kickul, Neuman, Parker, Finkl, 2001), mais peut-être plus rigides ou difficiles d'application dans certains secteurs.

Les rétributions, les récompenses et le soutien rendus par l'employeur motivent les employés à contribuer par leurs efforts (Lee, *et al.*, 2011), et peuvent s'opérationnaliser par des pratiques de reconnaissance, pratiques importantes pour les gestionnaires selon les occurrences de codes obtenues. Une baisse de la reconnaissance est possiblement source de déception, particulièrement dans un contexte de « stress, angoisse, anxiété », tel que mentionné par des gestionnaires dans leur description de l'état du CP de certains employés.

La pratique de soutien par la disponibilité et l'écoute constitue une pratique susceptible d'être protectrice du CP. Le soutien qui représente un facteur favorable aux employés selon plusieurs auteurs (Aselage et Eisenberger, 2003 ; Liu, Cho et Séo, 2011) est particulièrement présent en 2017. Il est ainsi possible de croire que cette pratique fut protectrice du CP, limitant possiblement le degré de rupture du CP.

Face à des efforts réciproques et favorables, la relation d'échange peut être satisfaisante, permettre une relation durable, et le respect des obligations (Guerrero, 2005). Si la déception des gestionnaires liée au manque de temps ou au manque d'information se concrétise par des obligations non répondues, telles que perçues par

les employés, les pratiques de recrutement, d'accueil et d'orientation doivent, elles, être l'opportunité d'établir des bases réalistes et adaptées au contexte avec les nouveaux employés. Comme le mentionne Rousseau (2003), une compréhension partagée des obligations est basée sur l'information commune, comprise de la même façon. Durant une période de transformation, les pratiques des gestionnaires peuvent devoir être différentes. Ainsi, leurs obligations implicites peuvent sembler non remplies. Une planification des pratiques informationnelles doit être faite, en début de transformation pour les membres de l'équipe en place, et les pratiques de recrutement doivent prévoir le partage d'information dès le recrutement des futurs employés.

Selon Bellou (2009), les femmes accordent particulièrement d'importance à la qualité des relations interpersonnelles, rendant la pratique de socialisation importante. Elles accordent également de l'importance à la gratitude et à l'équilibre vie personnelle-travail, soulignant ainsi l'importance de la reconnaissance et de la flexibilité dans la gestion des horaires. La vigilance observée en 2017 dans la gestion du temps et des horaires s'avère possiblement défavorable au CP. Le nombre de manifestations de ruptures différentes identifiées durant cette phase de collecte semble en être indicateur.

L'âge et la génération sont des facteurs influençant la composition des CP des employés (Bellou, 2009 ; Hess et Jepsen, 2009) et plusieurs pratiques mentionnées par les gestionnaires apparaissent comme des réponses aux obligations contenues au CP des 35-45 particulièrement. En effet, l'autonomie, la justice, la communication honnête et le soutien des superviseurs (Bellou, 2009) semblent être des pratiques privilégiées par les gestionnaires et répondre à ce groupe d'employés. La pratique de développement des compétences par la formation en est également une importante pour ce groupe d'employés (*Ibid.*) et semble ici favorable au CP.

La flexibilité d'horaire, davantage importants pour les 18-34 ans (Bellou, 2009), semble être une pratique réalisée avec plus de vigilance chez les gestionnaires en 2017. Durant une période de transformation ou en présence de facteurs environnementaux

limitatifs, la pratique symétrique de gestion du temps, soit celle donnant/donnant, peut s'avérer une alternative protectrice du CP des employés. La participation à la décision, l'information constante et le soutien des supérieurs et collègues sont particulièrement importantes pour les employés de 55 ans et plus (*Ibid.*). Ce sont des pratiques réalisées par les gestionnaires, mais susceptibles de répondre aux attentes d'un plus petit nombre d'employés (proportion de 55 et plus).

En somme, plusieurs pratiques de gestion étaient identifiées par l'analyse des entrevues, certaines semblent favorables au CP, d'autres moins. L'analyse inter entrevues a, elle, permis de constater certaines différences dans les pratiques de gestion identifiées durant les deux phases de collecte de données. Bien que l'étude ne s'inscrive pas dans un devis longitudinal, ces différences pourraient indiquer des changements dans la gestion pouvant notamment avoir des impacts sur le CP des employés. La transformation du réseau, le contexte financier plus serré dans ce réseau et le contexte transformationnel du CHUM, représentent une somme de facteurs organisationnels et environnementaux susceptibles d'influencer les pratiques et le CP des employés. La pression ressentie pour communiquer rapidement, le manque de temps perçu par la grande majorité, le manque de temps pour rencontrer l'équipe ou pour répondre à ses besoins peuvent découler de ce contexte et amener les gestionnaires à changer leurs pratiques. Il devient ainsi possible de s'interroger sur les changements de pratiques : est-ce qu'un plan de transformation devrait inclure un plan de pratiques de gestion ? Et ainsi, est-ce que d'autres pratiques auraient pu ou auraient dû être revues à la baisse ou à la hausse ?

Dans la section qui suit, la discussion portera sur les valeurs et les styles de gestion observés. Elle permettra de dégager d'autres constats émanant des résultats et des écrits portant sur le sujet.

5.3.11 Valeurs, styles de gestion et paramètres d'intérêt

Les valeurs d'équité, d'honnêteté, d'écoute et de respect constituent des valeurs mentionnées en 2013 et 2017. Certaines autres valeurs n'étaient mentionnées qu'en 2013. À ce titre, pensons à la flexibilité, à la valeur dite « être rationnel-humain », à la qualité des soins, à la constance et à la consultation/implication. D'autres valeurs n'étaient mentionnées qu'en 2017 : l'équilibre, la communication et la représentation de l'équipe. Les valeurs identifiées dans seulement qu'une des deux phases de collecte peuvent être le reflet de préoccupations propres à cette phase de transformation.

Prises dans leur globalité, les valeurs identifiées sous-tendent un intérêt marqué pour le bien-être et la tâche et sont cohérentes avec l'analyse des pratiques de gestion réalisée. Elles sont également cohérentes avec les activités plus ou moins appréciées, suggérant que les gestionnaires rencontrés présentent un intérêt fort à modéré pour le bien-être des employés et pour la tâche. De plus, il a été possible de remarquer un intérêt pour le bien-être des employés qui soit supérieur en 2013 qu'en 2017. Il a également été possible d'observer des pratiques de gestion qui s'apparentent à l'intérêt pour le pouvoir en 2017 alors qu'aucune n'était identifiée en 2013. Il est donc possible de considérer un ensemble de styles de gestion pour la majorité des gestionnaires rencontrés en 2013 (séducteur, opportuniste, consultant et collégial) et en 2017 (persuasif, séducteur, persuasif, opportuniste, consultant et collégial). Le nombre de manifestations de rupture du CP en 2017 suggère aux styles séducteur, opportuniste, consultant et collégial des effets davantage protecteurs que les autres styles provenant de la typologie de Germain (1991). Puisque plusieurs gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux le sont devenus après quelques années d'activités cliniques, il est possible qu'ils présentent des profils relativement similaires, orientés vers les individus, les soins et les services. Cependant, le faible taux de participation des employés réduit les possibilités de triangulation des données nécessaire à la précision des styles de gestion. Cette dernière limite sera, d'ailleurs, abordée dans une section subséquente portant sur les forces et limites de l'étude.

5.4 CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE ET RETOMBÉES SUR LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE THÉORIQUE

Comme il fut mentionné plus haut, la pertinence du CP et les effets d'une transformation organisationnelle, telle que celle vécue au CHUM, amènent trois zones d'intérêt pour les gestionnaires :

- A. Les risques de rupture ou de violation du CP découlant du changement organisationnel;
- B. Les manifestations comportementales et attitudinales découlant d'une rupture ou d'une violation; et
- C. Les facteurs managériaux, dont les styles et pratiques de gestion, lesquels seraient susceptibles de prévenir une éventuelle rupture ou violation.

Bien que les résultats n'aient pas permis de confirmer un style et des pratiques de gestion entièrement favorables ou défavorables au contrat psychologique, ils ont fourni des connaissances utiles à des gestionnaires relativement à ces trois mêmes zones d'intérêt. En effet, les résultats ont permis de :

- a. confirmer l'impact d'un regroupement d'établissements de santé sur le contrat psychologique des employés, mais aussi sur celui des gestionnaires;
- b. identifier les manifestations attitudinales et comportementales observées par les gestionnaires et découlant de possibles brèches ou ruptures partielles du contrat psychologique chez les employés, en plus de soulever de nouvelles interrogations quant aux réactions émotives de ceux-ci;
- c. constater des tendances dans les pratiques de gestion réalisées avant un regroupement d'établissements de santé.

Ces résultats soulèvent également l'importance, pour les gestionnaires, de considérer un plan de gestion à l'aube de ce type de transformation. Une telle planification des pratiques de gestion est particulièrement intéressante alors que le contexte informationnel, tout comme le temps, constitue un enjeu. De plus, ces mêmes résultats permettent de soulever de nouvelles réflexions sur les styles et pratiques de gestion en plus de fournir des connaissances qui peuvent être opérationnalisées et faire l'objet de futures études quantitatives et qualitatives. Enfin, l'étude permet d'identifier quelques

difficultés ou déceptions vécues par les gestionnaires, lesquelles sont susceptibles d'avoir des impacts sur leurs styles et leurs pratiques de gestion, et ainsi, s'avérer utiles à d'autres gestionnaires, dans un contexte similaire.

L'étude réalisée était une première recherche qui tentait de lier les styles de gestion, les pratiques de gestion et le CP. Il s'agissait également d'une première étude qui tentait de les lier, de façon appliquée et dans un contexte spécifique soit, dans une organisation en transformation offrant des services essentiels de soins de santé et services sociaux. La section qui suit propose de discuter plus amplement de ces contributions de la recherche sur l'état des connaissances avant de présenter les forces et limites de l'étude.

5.5 CONTRIBUTION DE LA THÈSE À L'AVANCEMENT DES CONNAISSANCES

Les résultats obtenus grâce aux entrevues et au questionnaire jettent les bases à des études ultérieures sur les manifestations de rupture du CP, sur les effets d'une transformation telle qu'un regroupement ou une fusion d'établissements de santé, et d'autres sur les pratiques de gestion en centres hospitaliers.

Identifier l'état du CP ainsi que les manifestations attitudinales et comportementales de ruptures du CP

La première contribution de la thèse doctorale à l'avancement des connaissances consiste au fait que cette recherche aura permis de cerner plusieurs manifestations attitudinales et comportementales en lien avec le CP lors de regroupement d'établissements de santé. Elle permet d'identifier certaines manifestations de rupture du CP chez les employés à partir d'observations attitudinales et comportementales faites par les gestionnaires. La recherche propose un état partiellement rompu du contrat psychologique de certains employés et identifie des causes de déception (contexte et supérieur). Des manifestations de rupture du CP observées ici l'étaient dans d'autres contextes. Cependant, certaines attitudes et réactions émotives identifiées

ici méritent d'être plus amplement étudiées afin de confirmer leur lien avec la rupture du CP. D'abord, la présence de pression sociale à démontrer de la fermeture et à démontrer peu d'empathie sont possiblement conséquentes de ruptures du CP, de l'effet de la norme sociale (Gino, Ayal et Ariely, 2009) ou de l'effet de contagion (Wilkerson, Evans et Davis, 2008). Ces réactions soulèvent quelques interrogations quant aux périodes de bouleversement organisationnel et à leurs impacts sur les groupes. Ces résultats liés aux réactions des employés s'avèrent importants pour les gestionnaires afin qu'ils anticipent, comprennent et réagissent adéquatement aux réactions observées. Ces résultats pourraient également faire l'objet d'études quantitatives et qualitatives ultérieures par les interrogations qu'ils soulèvent relativement à l'effet de contagion et de la norme sociale. De la même façon, le désengagement et le retrait, qui suggèrent un manque d'attachement ou d'adhésion (Mullenbach-Servayre, 2009), rappellent l'importance de l'acceptation et de la compréhension des intentions chez les employés. Ces résultats rappellent également l'importance, pour les gestionnaires, d'établir des stratégies favorisant le maintien de la motivation, et ce, tout au long de la transformation en plus de soulever des éléments de réflexion pouvant être ultérieurement explorés par d'autres études.

Ensuite, les autres résultats provenant de l'analyse des manifestations de rupture du CP soulèvent des réactions additionnelles à celle de fatigue émotionnelle identifiée dans les écrits (Gakovic et Tetrick, 2003). En effet, « le stress, l'anxiété et l'angoisse » identifiés par les gestionnaires peuvent être des manifestations de rupture et conséquentes de déceptions telle que le manque d'information, qui permet de confirmer et rationaliser la transformation à venir. Ces réactions peuvent également être conséquentes de la perte de collègues ou de l'anticipation d'un environnement nouveau. Elles sont donc des réactions importantes devant faire l'objet de recherches futures, quantitatives ou qualitatives, afin d'en confirmer la cause et d'identifier des stratégies de prévention.

Confirmer les risques liés aux fusions et regroupements d'établissements de santé

La seconde contribution de cette thèse doctorale à l'avancement des connaissances est d'avoir pu confirmer l'impact des transformations organisationnelles sur le CP des gestionnaires en plus de celui des employés. En effet, les résultats indiquent une hausse des déceptions chez les gestionnaires et suggèrent que les gestionnaires doivent identifier et transmettre, eux aussi, leurs attentes et perceptions d'obligations afin d'établir les fondements de la relation d'échange avec leur propre supérieur dans un contexte de regroupement d'établissements. Grâce au PCI complété par certains participants, des brèches ou des ruptures partielles du CP ont pu être identifiées. Méconnu, l'impact des brèches, ruptures partielles ou totales du CP des gestionnaires devrait éventuellement être mesurée afin d'offrir une lecture plus complète des influences qu'elles ont sur les styles et pratiques de gestion tout comme leur effet sur les employés, dans un contexte de regroupement ou de fusion d'établissements de santé.

Cartographier les pratiques de gestion présentent dans un contexte hospitalier

La troisième contribution de la thèse doctorale à l'avancement des connaissances est d'avoir cartographié les diverses pratiques de gestion et d'avoir offert une opérationnalisation sommaire de styles de gestion, en fonction des pratiques de gestion réalisées en centre hospitalier. Certaines étaient présentes quelques années avant l'actualisation de la transformation, alors que d'autres semblent avoir pris naissance quelques mois avant le regroupement lui-même. La recherche a également permis d'en préciser certaines qui soient favorables et défavorables aux CP des employés. Celles-ci pourraient faire l'objet d'études ultérieures ; le recensement de diverses pratiques, par groupe, offre un point de départ à des études quantitatives sur les pratiques de gestion en centre hospitalier ou dans un autre réseau public, lors d'une transformation.

Certaines pratiques telles que les pratiques d'encadrement sont peu étudiées, mais constituent ici, des pratiques considérées comme pouvant avoir un impact sur le CP des employés. D'autres pratiques identifiées dans la présente étude semblent novatrices et favorables au CP des employés, pensons notamment à la pratique de l'organisation du travail qui est dit symétrique (donnant/donnant). Cette dernière pratique devrait faire l'objet d'études afin d'être une composante de la planification des pratiques de gestion promeut ou maintenues. Considérant l'importance de la flexibilité sur le CP de certains groupes d'employés (Atkinson et Hall, 2011), cette pratique permet aux gestionnaires d'assurer une vigilance tout en favorisant une certaine ouverture auprès des employés.

L'étude permet également de constater une forme de vigilance ou de prudence chez les gestionnaires rencontrés peu de temps avant le regroupement, et ce, lorsqu'ils font référence à leurs pratiques de gestion de l'organisation du travail et de gestion de la performance. Une distinction entre la flexibilité et la flexibilité en fonction des besoins de l'organisation et de l'équipe émane effectivement des résultats et peut avoir un impact sur les perceptions des employés. L'étude réalisée soulève ainsi quelques questionnements quant aux vécus des gestionnaires : la prudence et la vigilance peuvent être des réactions des gestionnaires dans un contexte de changements. Ces réactions pourraient faire l'objet d'études ultérieures permettant de les quantifier et ainsi, considérer un plan de transformation prenant compte des divers groupes de pratiques de gestion, des enjeux rencontrés, mais aussi, de possibles réactions des gestionnaires et employés durant la transformation.

Bien que l'objectif principal de la recherche soit orienté vers le CP des employés, l'état du CP des gestionnaires a pu faire l'objet d'une mesure avec le PCI. Les résultats provenant de cette mesure permettent de situer le CP des gestionnaires et constituent une contribution à l'avancement des connaissances sur les facteurs de risques liés aux regroupements d'établissements de santé. En effet, les ruptures partielles des CP des gestionnaires peuvent avoir des effets sur les employés ou sur l'organisation. Les résultats obtenus quant à leurs CP confirment une problématique managériale pouvant

maintenant être approfondie par des recherches ultérieures. Enfin, les entrevues réalisées en 2013 et 2017 ont également permis d'identifier un certain nombre de déceptions chez les gestionnaires, particulièrement lors de la deuxième phase de collecte de données. Ces déceptions sont susceptibles d'avoir divers effets et devraient être explorés dans les recherches à venir.

5.6 APPRENTISSAGES TIRÉS DE L'ÉTUDE ET CONTRIBUTION À LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

Au-delà des apprentissages pouvant servir à des études ultérieures, les résultats obtenus dans la présente recherche offrent des connaissances pratiques, pouvant servir un établissement de santé.

Identification des manifestations de rupture du CP

Dans un premier temps, l'étude réalisée a permis de confirmer plusieurs manifestations de rupture du CP. En effet, des attitudes, des comportements et des états émotifs manifestant des ruptures du CP étaient convergents avec ceux des écrits. Parmi les manifestations attitudinales remarquées par les gestionnaires en 2013, soit quelques années avant la transformation, notons la présence du cynisme organisationnel. Plus soutenue à ce moment que quelques mois avant le regroupement lui-même, cette baisse de cynisme observé en 2017 suggère que la proximité du déménagement laisse place à une baisse de l'incrédulité. Une information claire, précise et confirmée dès le début de la transformation représente une stratégie susceptible de réduire le cynisme organisationnel quelques années avant une transformation bien que cette stratégie puisse constituer un enjeu dans un contexte de transformation et dans un réseau d'établissements interdépendants. Il importe que les gestionnaires puissent remarquer le cynisme et considérer cette réaction comme pouvant être une rupture du CP afin de pouvoir réagir.

De la même façon, la présence de retrait, de désengagement tout comme la baisse d'implication observées par certains gestionnaires en 2013 et en 2017 doivent être reconnues comme des manifestations possibles de rupture du CP par les gestionnaires. De plus, l'engagement, négativement lié à la rupture du CP, réfère à l'attachement et à l'adhésion (Mullenbach-Servayre, 2009). Ainsi, les diverses formes de désengagement dans un contexte de transformation pourraient signifier pour un gestionnaire de revoir les stratégies d'attachement, d'adhésion et d'implication par des activités telles que celles favorisant la cohésion, le partage d'information et la mobilisation.

Ces connaissances portant sur les diverses réactions émotives, attitudinales et comportementales des employés dans un établissement de santé pourront être utiles à d'autres gestionnaires durant une transformation organisationnelle. Les gestionnaires doivent pouvoir connaître les manifestations de rupture du CP susceptibles de survenir afin de pouvoir les anticiper, les questionner et les éviter. Il s'avère ainsi qu'un plan de transformation organisationnel doit inclure des formations à propos du CP et de ces manifestations de rupture. De telles formations doivent outiller les gestionnaires afin de leur permettre d'identifier les attentes de leurs employés et les causes possibles de leurs déceptions. Ces connaissances provenant de la recherche pourront trouver leur pertinence considérant les régulières transformations que le réseau de la santé et des services sociaux connaît, pensons au milieu des années 1990, où il y avait décentralisation et virage ambulatoire, et à 2003 avec les fusions d'établissements pour la création des CSSS, puis à 2015, avec les fusions visant la création des CISSS et CIUSSS.

Confirmer les risques liés aux fusions et regroupements d'établissements de santé

Les résultats obtenus permettent de situer les déceptions vécues par les employés à deux niveaux, le contexte et le supérieur, suggérant qu'elles naissent de la relation d'échange tout comme du contexte transformationnel lui-même. Il apparaît important que les gestionnaires soient sensibilisés à ces déceptions et qu'ils puissent reconnaître

la place du contexte tout comme leur propre place, dans le vécu des employés. La présence de manifestations de rupture du CP peut s'avérer une indication quant à la nécessité d'explorer les sources de déceptions et les situer dans un contexte.

L'étude a aussi permis de cibler des enjeux managériaux liés au contexte de transformation qui doivent être pris en considération. La présence de ces enjeux, qu'ils s'agissent de déceptions ou de difficultés, suggère une réflexion individuelle ou organisationnelle sur les choix de pratiques qui accompagnent le contexte transformationnel. L'étude permet également à des gestionnaires d'anticiper des difficultés et mettre en place des stratégies d'adaptation pratiques, adaptées et planifiées.

Identifier des styles et pratiques de gestion dans un contexte de regroupement d'établissements de santé

Les résultats portant sur les pratiques de gestion apportent de nouvelles connaissances à la problématique managériale soulevée dans la cadre de la présente étude. En effet, les résultats portant sur les pratiques informationnelles indiquent une hausse de la variété des pratiques de gestion quelques mois avant un regroupement et confirment l'intérêt que les gestionnaires portent à celles-ci. Ce groupe de pratiques semble, par ailleurs, avoir un effet favorable pour le CP des employés. Ces pratiques se présentent comme autant de stratégies déployées par les gestionnaires afin de resserrer les liens au sein des équipes en dépit du manque de ressources et du sentiment de bouleversement occasionné par la proximité de la fusion (ex. : le déploiement de pratiques communicationnelles de proximité comme le fait d'échanger par messages textes avec les employés). Ces changements de pratiques informationnelles soulèvent l'idée d'une réflexion en amont des transformations, sur les choix de pratiques dans un contexte de transformation et d'activités accrues. Les diverses pratiques communicationnelles instaurées lors de transformations doivent permettre aux employés l'acceptation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000 ; Kyei-Poku et Miller,

2013), l'interprétation et la compréhension de l'intention afin d'être favorables à leur CP (Kyei-Poku et Miller, 2013 ; Robinson et Morrison, 2000). Ainsi, la réflexion portant sur les pratiques mises de l'avant devrait avoir ces objectifs et pourrait intégrer ou maintenir des pratiques telles que celles d'expliquer les décisions et de communiquer à propos du contexte, des finances et des effectifs. Les résultats de l'étude permettent ainsi d'identifier différentes stratégies informationnelles suggérant un plan de gestion qui inclut ce groupe de pratiques.

La pratique de gestion dont l'objectif est de faire participer l'équipe dans la prise de décision s'avère également favorable au CP des employés lorsqu'elle est fortement réalisée. Considérant que la participation à la prise de décision est une dimension importante pour les employés du secteur public (Bellou, 2007), cette pratique doit être maintenue ou développée. Les enjeux managériaux, conséquents de divers facteurs environnementaux et contextuels, tel que le manque de temps, sont toutefois susceptibles de réduire ces pratiques de planification inclusives confirmant encore, la pertinence d'une planification des pratiques de gestion en fonction du CP des employés.

De plus, l'importance des premiers signaux verbaux et non verbaux transmis à un nouvel employé (Middlemiss, 2011) confirme les pratiques que les gestionnaires doivent apporter dans leur gestion lors du recrutement, de l'accueil et de l'orientation d'un nouvel employé. L'étude permet d'ailleurs de cibler certaines pratiques qui prennent en considération cette période cruciale au CP. Ces pratiques informationnelles que sont les pratiques de transmission d'informations aux entrevues d'embauche et au moment de l'accueil du nouvel employé permettent la construction du CP en fonction des attentes respectives et s'avèrent ainsi protectrices. L'importance de cette période peut toutefois suggérer l'adaptation de processus mis de l'avant dans certains secteurs d'activités. Les écarts de pratiques ou les diverses pratiques de recrutement, d'accueil et d'orientation recensées dans le cadre de la présente étude permettent, à des gestionnaires, de les situer en fonctions des enjeux et secteurs d'activité. Les résultats

suggèrent également que le nombre de pratiques réalisé en 2017 était insuffisant ou que le choix des pratiques réalisées n'a pu amoindrir la rupture du CP des employés. Ces connaissances peuvent, par exemple, amener un service de ressources humaines à bonifier les interventions des gestionnaires lors d'un processus de recrutement ou encore, prévoir un plan de communication individualisé portant sur les attentes, le mandat et le fonctionnement de l'équipe, en début d'emploi.

Le devis privilégié dans la présente étude a permis d'identifier une somme de pratiques de gestion. Il a également permis de soulever des enjeux pratiques rendant ainsi possible un plan de transformation organisationnelle qui comporte une planification des pratiques de gestion, adaptée au contexte. Cette recommandation découlant des résultats d'une étude réalisée en centre hospitalier peut possiblement être rencontrée dans d'autres secteurs publics, d'autres réseaux ou d'autres milieux de santé.

Grandes tendances observées et recommandations

Afin d'articuler les résultats des analyses réalisées, il est apparu pertinent pour les contributions managériales de la recherche, de dégager les grandes tendances observées. Les résultats portant sur les styles de gestion suggèrent certaines recommandations. En effet, quant aux styles de gestion, il semble que ceux davantage orientés vers le bien-être des employés soient davantage favorable au CP des employés (séducteur, opportuniste, consultant et collégial) que ceux orientés vers la tâche et le pouvoir. De plus, il semble que les pratiques informationnelles, les pratiques informationnelles spécifiques, les pratiques de soutien ainsi que les pratiques de reconnaissance et de rétroaction aient un effet d'apaisement quelques mois avant la transformation. Les pratiques de planification générales semblent être, durant la dernière phase de la transformation organisationnelle, des pratiques relativement atténuantes des ruptures du CP. Il semble également que certaines pratiques d'encadrement puissent aussi avoir un effet atténuant. De plus, il semble que la baisse de certaines pratiques de planification spécifiques tout comme la baisse de certaines

pratiques d'accueil, d'orientation et de recrutement puisse avoir un effet défavorable. Enfin, il semble que certaines des pratiques identifiées parmi les groupes de pratiques liés à l'organisation du travail, à l'attribution de la tâche et à la gestion de la performance puissent avoir un effet neutre ou délétère lors de la deuxième phase de collecte de données.

5.7 FORCES ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Comme toute recherche, la réalisation de la présente étude était accompagnée d'un certain nombre d'imprévus qui ont entraîné des ajustements et certaines limites décrits ici. Malgré ces limites, la méthodologie poursuivie et le déroulement de la recherche ont permis d'obtenir des résultats qui soulèvent des réflexions pertinentes sur les styles de gestion, sur les pratiques de gestion et sur le CP. La section qui suit présente ces limites et ces forces de l'étude méritant mention.

Enjeux environnementaux

Une première limite qui doit être mentionnée est le changement survenu dans le réseau de la santé et des services sociaux entre 2013 et 2017. Ce changement lié au projet de loi 10 a entraîné une transformation dans la gouvernance des établissements de soins et un contexte d'insécurité possible pour plusieurs professionnels. Bien que non intégré à un Centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS), les employés du CHUM voyaient le contexte d'emploi se transformer. À cette transformation, une période de resserrement financier était présente et a pu augmenter le niveau d'insécurité des employés relativement à l'employabilité. Ce contexte de transformation et de resserrement comporte des facteurs environnementaux susceptibles d'influencer les perceptions des employés, d'augmenter leur stress et leurs craintes, et ainsi fragiliser leurs CP.

Une deuxième limite découlant d'un facteur environnemental vient de l'interdépendance des établissements : les décisions organisationnelles découlent notamment de décisions externes dont celles du gouvernement en place et des autres établissements. Ainsi, la planification stratégique, tactique ou opérationnelle du déménagement des trois sites et de la cession d'activités vers le CIUSSS Centre-Sud de l'île-de- Montréal s'accompagnaient d'inconnus et d'ajustements. La planification stratégique, liée à celles d'autres instances, est conséquemment objet de réajustements et réduit l'apport d'information et de décisions immuables. Ces interdépendances entre le gouvernement et les différents établissements entraînent des changements aux planifications qui, eux, peuvent augmenter le niveau d'incrédulité ou le sentiment d'être mal informé lors de transformation majeure.

Enjeux managériaux et contextuels

Le changement aux dates prévues du déménagement des trois sites du CHUM a entraîné un délai de quatre (4) ans entre les deux mesures réalisées. À l'intérieur de ce délai, des changements organisationnels ou managériaux ont pu survenir et avoir un impact sur les styles et pratiques de gestion. Les résultats doivent donc être compris en fonction de cette réalité.

De plus, plusieurs gestionnaires participants à la recherche l'ont mentionné, ils ont connu un manque de temps lié au niveau d'activités élevé. Ce manque de temps explique le faible taux de participation des gestionnaires en 2017. Malgré l'ouverture des directions, plusieurs gestionnaires ont décliné l'offre de participer à la recherche en justifiant ainsi leur refus. Certains autres n'ont offert aucune réponse au courriel de sollicitation. Ainsi, la chercheuse a dû poursuivre la deuxième phase de collecte avec 12 participants, bien que le nombre initialement espéré était entre 15 et 20. Le faible taux de participation de 2017 a dû être compensé par une stratégie additionnelle. À cet enjeu, il faut ajouter que les deux cycles de mesures regroupaient des gestionnaires différents et que ces gestionnaires étaient rencontrés à des moments différents de la

transformation. L'objectif de la recherche n'étant pas de réaliser une étude longitudinale, un seul gestionnaire a participé aux deux collectes réalisées. La deuxième codification des entrevues de 2013 réalisées en 2017 accompagne donc le taux de participation observé en 2017. Ce taux de participation a effectivement confirmé la nécessité d'un recodage des entrevues réalisées en 2013 afin d'harmoniser la terminologie et d'assurer l'usage des données recueillies lors des deux phases de collectes. Cet exercice a toutefois permis de bonifier les connaissances provenant des résultats de 2013 et faciliter l'analyse de l'ensemble des données. Il est aussi important de mentionner la différence dans la proportion d'hommes et de femmes participants à la recherche en 2017 ainsi que la différence dans la taille des équipes de chacun des gestionnaires. L'effet du genre des participants et de la taille des équipes n'a pu être documenté ici, toutefois, la majorité des participants en 2013 étaient des hommes alors qu'en 2017, la majorité étaient des femmes. Cette différence est susceptible d'avoir un effet non mesuré. Ces deux derniers points pourraient d'ailleurs faire l'objet d'études subséquentes sur le sujet. Par ailleurs, il est possible de s'interroger sur le portrait de la population; il est probable qu'un nombre plus important de supérieurs immédiats soit des femmes, comme dans l'échantillon de 2017. Les résultats doivent donc être interprétés à l'intérieur de ces limites. Toutefois, les descriptions riches et détaillées tirées des entrevues réalisées ont permis d'explorer les liens entre les pratiques de gestion susceptibles de faciliter le soutien des équipes en contexte de fusion et ainsi ultimement, protéger leur CP, ébranlé par le contexte de changement.

Une autre limite à l'étude est le faible taux de participation des employés. Bien que l'ensemble des gestionnaires participants ait montré une ouverture face à la participation de leurs employés, ces derniers ont faiblement répondu au questionnaire. Le taux de réponse en ligne le démontre, les employés ayant le plus fortement participé sont ceux qui avaient l'opportunité de compléter cette version du questionnaire. Quelques gestionnaires ont, à ce sujet, précisé que les accès informatiques de leurs employés étaient limités. Des métiers tels que cuisiniers, préposés, brancardiers, préposés à l'entretien, agents de sécurité et ainsi de suite, sont autant de métiers ne

présentant aucun besoin informatique dans le quotidien. Pour les employés n'ayant aucun accès privilégié à un ordinateur, l'usage de la version papier du questionnaire était impératif. Cette modalité de complétion du questionnaire semble avoir eu un impact négatif sur le taux de participation. Il est possible qu'une version papier suscite davantage de craintes quant aux obligations de confidentialité ou à l'accès du supérieur, aux questionnaires complétés. L'absence d'un bureau de travail fixe ou fermé peut être une deuxième raison expliquant le faible taux de participation de certains employés ; si la complétion d'un questionnaire signifie trouver un endroit retiré, elle signifie aussi un effort additionnel pouvant réduire la motivation des employés à participer. Enfin, une dernière raison derrière le faible taux de participation des employés est le niveau de sollicitation de ceux-ci en période de transformation : sondages, mémos, courriels informatifs sont susceptibles de réduire le temps et l'envie de participer à une recherche. Ces possibles justifications du taux de participation des employés sont importantes et devraient être prises en considération dans le cadre d'une future recherche s'adressant à divers groupes d'employés dans un centre hospitalier et dans un contexte transformationnel similaire. Enfin, il est intéressant de mentionner, pour des recherches ultérieures, que la majorité des questionnaires en ligne étaient complétés entre 14 heures et 16 heures et que la majorité des interruptions sont survenues après la section *Introduction*. Ces deux informations peuvent s'avérer des indications pertinentes sur le moment à privilégier lors d'un envoi de questionnaires en ligne et sur la longueur, la forme ou le contenu de l'introduction.

Effets des limites et forces de l'étude

Le faible taux de participation des employés et la présence de six questionnaires incomplets suggèrent une faible motivation de participation ou certaines craintes dans la complétion du questionnaire qui, elles, ont entraîné certaines limites à l'étude. Ainsi, la triangulation des données de l'analyse intra contenu des entrevues et des réponses aux questions qualitatives n'a pu être réalisée pour l'ensemble des gestionnaires. Il était ainsi difficile de confirmer le style de gestion de chacun des participants. Il était

également impossible de confirmer, par triangulation, le lien entre l'état du CP d'un employé et les pratiques de certains gestionnaires. La faible participation des employés ne permet pas de réaliser le pairage nécessaire à la triangulation des résultats. Grâce au meilleur taux de réponse qu'a connu le PCI, la chercheuse a toutefois pu utiliser les résultats en découlant afin de vérifier l'indice global du CP des employés.

Une deuxième limite à l'étude réalisée est l'impossible généralisation des résultats à l'ensemble des gestionnaires qui se trouvent dans un contexte de fusion ou de regroupement d'établissements. En effet, les résultats de recherche ne peuvent être généralisés à l'ensemble des gestionnaires d'établissements publics et privés en transformation : la culture de gestion et le contexte environnemental spécifique ne permettent pas une telle généralisation des pratiques de gestion, pas plus que la méthodologie qualitative retenue. Toutefois, la grande richesse tirée des données qualitatives et la rigueur méthodologique avec laquelle fut conduite cette recherche permettent de croire à la transférabilité des résultats, lesquels permettront à d'autres chercheurs de considérer les résultats dans leurs études sur le sujet. De plus, il importe de mentionner que les données colligées s'insèrent dans une étude mixte dont l'essentiel des résultats proviennent des entrevues réalisées avec 29 participants, ils ne permettent donc pas d'induire des liens de causalité, mais plutôt de suggérer des effets possibles des pratiques des gestionnaires en plus de soulever des pistes de réflexion futures.

Malgré les limites identifiées, la présente recherche reconnaît des pratiques de gestion qui soient favorables au CP. Elle permet également de confirmer, opérationnaliser et lier des connaissances actuelles sur le sujet au contexte de regroupement d'établissements de santé, ce qui s'avère utile pour des gestionnaires se trouvant dans un pareil contexte. Elle permet ensuite d'identifier des enjeux de gestion propre à un contexte de regroupement, ce qui devrait être utile à des gestionnaires intéressés aux regroupements et fusions d'établissements de santé. Enfin, les résultats obtenus ont permis de confirmer la présence de ruptures partielles de contrats psychologiques chez les employés et gestionnaires, lors de transformation.

Enfin, une force de la présente étude vient de la bonne maîtrise qu'avait la chercheuse du milieu de recherche. Cette bonne connaissance du milieu aura permis de construire un questionnaire adapté à la réalité et de favoriser une grande ouverture des participants. Ceux-ci pouvaient expliquer leurs processus de travail, leurs choix de pratiques et leurs enjeux quotidiens, sans devoir apporter de précisions additionnelles et sans devoir adapter le vocabulaire spécifique au milieu. Les résultats obtenus sont donc compris en fonction de la terminologie du milieu et la spécificité du contexte. L'étude réalisée apporte ainsi de nouvelles réflexions, de nouvelles connaissances pouvant servir des gestionnaires ou des chercheurs intéressés au sujet.

CONCLUSION

La présente recherche avait pour objectif d'identifier les styles et pratiques de gestion favorables et défavorables au CP lors d'un regroupement d'établissements de santé. Afin de parvenir à cet objectif, il était impératif de connaître l'état du CP des employés. Il était également nécessaire de recenser les pratiques de gestion afin de dégager les styles et pratiques préconisées. Le contexte de regroupement représentait la trame de fond pour les deux phases de collectes de données. Les prochaines pages permettront de conclure la présentation de la recherche grâce à un retour sur les principaux résultats obtenus et les principales recommandations extraites de la discussion. Elles permettront également de soulever des enjeux à considérer dans de futures recherches et suggéreront des pistes pour la suite de la réflexion scientifique sur le sujet.

Dans un premier temps, il s'avère important de rappeler que l'ensemble des employés ayant participé à la recherche présente un CP plus ou moins rompu, l'indice global moyen du CP obtenu par le PCI et les propos des gestionnaires exposent cette situation. Ces ruptures se sont traduites par diverses réactions attitudeles, comportementales et émotives observables. Ces réactions étaient, pour la plupart, semblables à celles documentées dans les différents travaux portant sur le CP, nommons entre autres le cynisme, le retrait et le désengagement. D'autres manifestations, moins présentes dans les équipes, mais également documentées dans les écrits sont identifiées par les gestionnaires, pensons ici à l'intention de départ et aux comportements organisationnels anti citoyens. Relativement aux réactions émotives identifiées, certaines s'avèrent bien documentées dans les recherches antérieures telles que la perte de satisfaction. Certaines autres réactions ne sont pas documentées, mais étaient relevées par les gestionnaires et peuvent être conséquentes d'un renoncement à une ou plusieurs obligations. Des réactions pouvant s'apparenter au stress soulèvent des interrogations quant aux manifestations émotives de rupture du CP et d'autres soulèvent des interrogations pour leur effet sur les groupes. Les coûts directs et indirects que peuvent générer les ruptures du CP et le besoin des gestionnaires

d'appréhender le changement en fonction de celui-ci en confirmant la pertinence. Il importe donc que les gestionnaires connaissent le concept de CP et puissent reconnaître comme telles les manifestations de rupture qui découlent des déceptions quant aux attentes et obligations non répondues.

En plus de manifestations de rupture du CP, des pratiques de gestion ont pu être identifiées et catégorisées dans le cadre de la présente recherche. Certaines de ces pratiques semblent être favorables au CP des employés alors que d'autres semblent plutôt avoir un effet neutre ou négatif sur celui-ci lors d'un regroupement d'établissements de santé. Le nombre de gestionnaires rencontrés ne permet pas la généralisation des pratiques de gestion identifiées ni la généralisation des effets des pratiques sur le CP. Toutefois, la recherche permet de faire avancer les connaissances et offre des résultats qui peuvent être transférés à d'autres recherches portant sur le CP et les transformations organisationnelles dans le réseau de la santé et des services sociaux ; elle présente diverses pratiques de gestion réalisées en CH lors de regroupements et des effets probables sur le CP de ces pratiques de gestion. Enfin, la recherche réalisée permet de soulever des enjeux entourant les pratiques de gestion et le contexte de regroupement d'établissements de santé. En dépit du manque de temps mentionné par les gestionnaires en 2017, il importe de souligner qu'ils privilégient une plus grande variété de pratiques de gestion, dans la grande majorité des groupes de pratiques.

Les résultats obtenus relèvent la pertinence d'une gestion du changement réalisée en fonction de la théorie du CP, et ce, afin de permettre aux gestionnaires de planifier leurs pratiques de gestion en amont des transformations et en fonction des obligations mutuelles probables. Un tel plan de transformation doit inclure des formations permettant aux gestionnaires de connaître le concept de CP et connaître les manifestations de ruptures. De telles formations doivent outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent identifier les causes possibles de déceptions et les réactions possibles des employés lorsqu'ils vivent des déceptions. En plus d'inclure un plan de formation

qui porte notamment sur le CP, un plan de transformation doit permettre aux gestionnaires d'identifier les pratiques de gestion à privilégier. Enfin, une planification réaliste des pratiques de gestion en fonction des besoins organisationnels devrait faciliter les choix de pratiques de gestion et réduire celles faites par défaut de temps. La connaissance des enjeux de temps rencontrés par les gestionnaires devrait permettre de réaliser une planification des pratiques et assurer le maintien des communications directes avec l'équipe, des communications à propos du quotidien et celles d'expliquer les décisions. Ces pratiques, importantes pour la compréhension, l'acceptation et le respect de certaines obligations perçues par les employés devraient demeurer et être favorables au CP des employés. Grâce à l'analyse des manifestations de rupture et des pratiques de gestion les constats suivants pourraient servir de recommandations à la planification des pratiques de gestion d'un établissement, à l'aube d'une transformation :

- a. les pratiques informationnelles seraient protectrices;
- b. les pratiques informationnelles spécifiques, ou certaines d'elles, seraient protectrices durant la période de bouleversement;
- c. les pratiques de planification générales, durant les phases de mouvance seraient relativement atténuantes;
- d. les pratiques de soutien seraient protectrices du CP;
- e. les pratiques de reconnaissance semblent être protectrices du CP des employés;
- f. les pratiques d'encadrement s'avèrent pouvoir être favorables;
- g. les pratiques liées à l'accueil, à l'orientation et au recrutement ou certaines d'elles semblent être favorables;
- h. les pratiques de planification spécifiques auraient un effet défavorable;
- i. les pratiques liées à l'organisation du travail seraient neutres ou délétères lors de transformations;
- j. les pratiques d'attribution, ou certaines d'elles, seraient neutres ou délétères;
- k. les pratiques de gestion de la performance semblent avoir un effet neutre ou légèrement délétère.

Parmi les diverses pratiques de gestion recensées, des pratiques de planification furent également identifiées et concernent autant la gestion du quotidien que la transformation. Certaines d'elles apparaissent favorables au CP quelques années avant la transformation et d'autres favorables quelques mois précédant celle-ci. Une planification des pratiques de gestion en amont de la transformation pourrait ainsi permettre de confirmer les pratiques à privilégier, à maintenir ou à cesser. Les activités

de planification représentent notamment plusieurs comités, rencontres et travaux pour les gestionnaires, signifiant une réduction du temps de présence, de soutien, de socialisation ou de consultation avec l'équipe. Ces mêmes résultats entourant les pratiques de planification permettent également de soulever la place probable de la hausse de la vigilance des employés, alors que leur supérieur est moins présent et moins en mesure de réaliser diverses pratiques générales connues. Ces hypothèses viennent encore soutenir la recommandation d'une planification des pratiques en fonction des enjeux maintenant connus.

Les résultats obtenus quant à l'attribution de la tâche indiquent une variété de pratiques en fonction des secteurs d'activité. Ces résultats soulèvent la nécessité, dans certains secteurs, de suivre plus d'une ligne directrice : ancienneté, expertise et compétence, justice et équité, et nature du poste. Importantes pour le CP à cause de leur impact sur le contenu du travail, elles doivent être considérées dans la gestion de la transformation. La communication des attentes et besoins dans la réalisation des pratiques d'attribution devrait être favorable au CP et ces communications peuvent être des constituantes d'un plan de gestion adapté à l'équipe. Certaines pratiques favorables au CP lors d'une transformation, pensons à celles réalisées selon des principes de justice et d'équité, pourraient être maintenues en fonction des divers enjeux propres à chaque secteur. De la même façon, les pratiques de reconnaissance importantes pour les employés, pourraient être incluses à la planification des pratiques de gestion dans un contexte d'activités accrues.

Les pratiques de recrutement, d'accueil et d'orientation sont, elles, des pratiques susceptibles d'avoir un impact important sur la composition du CP et ainsi, sur son état en période de transformation. Les pratiques de communication des attentes, des mandats et du fonctionnement de l'équipe lors du recrutement et au moment de l'entrée en fonction d'un nouvel employé sont des pratiques favorables au CP et devraient être mises de l'avant. Un employé dont les perceptions d'obligations sont adaptées au contexte et au fonctionnement du gestionnaire est susceptible de comprendre et

d'interpréter les décisions en conséquence. Cette interprétation peut ainsi réduire l'effet de déceptions vécues par les pratiques de gestion et diverses transformations.

Enfin, la présence de plusieurs pratiques de soutien réduit le nombre de constats possibles quant aux effets de l'une ou l'autre. Toutefois, la pertinence de ces pratiques suggère qu'elles aient pu amoindrir le niveau de rupture des CP. En contrepartie, les enjeux de temps et les enjeux de temps pour offrir le soutien, mentionnés par certains participants, soulignent l'importance d'une planification des pratiques de gestion en fonction du CP et des enjeux identifiés. Une planification qui prend en considération le besoin de soutien individuel et d'équipe ainsi que la perception d'obligation des gestionnaires quant au soutien à offrir devrait s'avérer favorable aux deux parties prenantes du CP des employés.

Suivant la typologie de Germain (1991), les pratiques de gestion observées indiquent une tendance des gestionnaires rencontrés à privilégier le bien-être et la tâche dans leurs actions quotidiennes. L'intérêt pour ces deux pôles de la typologie infère aux participants des styles de gestion tels que persuasif, consultant, séducteur et opportuniste.

Grâce aux résultats obtenus, des causes probables de rupture ont pu être identifiées. Il était effectivement possible de soulever le renoncement (Robinson et Morrison, 2000) des gestionnaires, comme probables causes de rupture. Il était également possible de relever l'importance de l'acceptation (Gagné, Koestner et Zuckerman, 2000 Kyei-Poku et Miller, 2013), de l'interprétation, de l'intention (Robinson et Morrison, 2000) et du contexte (Morrison et Robinson, 2007) dans l'étude du CP en période de regroupement d'établissements de santé.

Les enjeux mentionnés par les participants quant à la réalisation de certaines pratiques de gestion découlent des facteurs organisationnels et environnementaux devant être pris en considération dans l'étude des styles et des pratiques de gestion. Une

transformation dans un réseau d'établissements interdépendants signifie plusieurs réajustements pouvant avoir un impact sur le temps et l'information dont disposent les gestionnaires, et donc, sur les employés. Le manque de temps et d'information peut entraîner des déceptions, du renoncement à certaines obligations et conséquemment, des ruptures de CP. Ces conséquences peuvent être coûteuses pour un établissement. La réalisation minimale de la tâche, le désengagement, le retrait et l'intention de départ sont autant de comportements coûteux devant être pris en considération dans la planification d'un changement et de ces pratiques de gestion. Une gestion du changement basée sur le CP et soutenue par une planification des pratiques de gestion en fonction des besoins des équipes et des enjeux devrait permettre de réduire ces coûts.

Pistes de réflexion futures

Enfin, diverses pistes de réflexion étaient soulevées lors de la discussion et peuvent mener à de futures recherches. Comme indiqué plus haut, l'importance d'opérationnaliser les termes « supérieur, organisation et contexte » lors d'études portant sur le CP en contexte de transformation était relevée. Cette distinction pourrait permettre, dans une recherche future, d'explorer les obligations non répondues, « par qui » ou « pourquoi ».

Certaines réactions des employés sont possiblement des manifestations de rupture du CP et quelques-unes ne sont pas, à ce jour, documentées pour ce lien. Ces dernières méritent d'être explorées dans les futures recherches sur le CP. À cet effet, pensons à la pression sociale à la fermeture et à démontrer peu d'empathie ou encore au « stress, anxiété et angoisse », toutes des réactions identifiées par des gestionnaires quelques mois avant l'actualisation du regroupement. Bien que les causes possibles de ces réactions soient multiples, elles demeurent des considérations importantes à la préservation des CP.

Des questions émanent des résultats portant sur les pratiques de gestion et permettent de soulever des pistes de réflexion pour de futures études. À cet effet, pensons aux pratiques relatives aux modes de transmissions d'informations rapides : mémo, affiches, messages textes, rencontres top chrono ; de futures recherches pourraient permettre d'interroger leur effet sur l'intégration de l'information et vérifier si elles satisfont aux attentes d'information des employés. D'autres pratiques de gestion telle que la planification individuelle du gestionnaire, dont celles impliquant du temps en comités et rencontres, apparaissent fortement réalisées et leur effet sur le CP reste à être mesuré. De plus, des pratiques semblent plus novatrices dans le milieu, notamment la pratique d'attribution de tâches qui est dite symétrique (donnant / donnant) et celle qui est dite flexible. De même, celles plus conventionnelles telles que les pratiques d'encadrement des employés. Toutes ces pratiques, nouvelles ou peu étudiées, méritent d'être l'objet de futures études pour leur effet sur le CP.

L'état du CP des gestionnaires tout comme les enjeux découlant de la transformation entraînent également de nouvelles questions dans l'étude du CP. En effet, de nouveaux questionnements émergent des constats réalisés quant à ces réalités soulevées :

1. L'impact des contrats psychologiques partiellement ou totalement rompus des gestionnaires et les manifestations de rupture qui découlent de ces bris.
2. L'impact des contrats psychologiques partiellement ou totalement rompus des gestionnaires, sur les employés.
3. Les diverses réactions des gestionnaires en période de transformation

Les gestionnaires constituent des acteurs clés en période de regroupement, de fusion et de transformation organisationnels notamment pour leur lien avec les employés. Ils deviennent, dès lors, des acteurs devant aussi être compris. Par ailleurs, un « *cercle vicieux* » lié aux déceptions semble pouvoir s'insérer dans la relation employé / employeur et mérite d'être plus largement exploré. Enfin, la durée de la transformation ou de la période d'anticipation de la transformation devrait faire l'objet de recherches ultérieures afin d'en comprendre l'impact sur le CP : est-ce que l'anticipation

prolongée d'une transformation a le même effet qu'une transformation réalisée sur une courte période ? Est-ce possible que très rapide ou très lente, une transformation organisationnelle ait des effets différents sur l'état du CP ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aczel, P. (2015). Case study method. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(9), 15-23.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 2, p. 267-299). New York: Academic Press.
- Aggarwal, U. et Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviors: A conceptual model. *Journal of European, Industrial Training*, 33(1), 4 -31.
- Aggarwal, U. et Bhargava, S. (2010). Predictors and outcomes of relational and transactional psychological contract. *Psychological Studies*, 55(3), 195-207.
- Aldebert, B. et Rouzies, A. (2011). L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration. In *20^{ème} colloque de l'AIMS*, 6-9 juin 2011.
- Alongi, A. (2011). *Effects of group apology and reparation after a breach of psychological contract*. Mémoire de maîtrise, Collège Liberal Arts, Rochester, New York.
- Atkinson, C. et Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Aselage, J. et Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Audet, M. (2015). La recherche évaluative. In P. Prévost et M. Roy (dir.), *Les approches de recherches qualitatives en gestion* (p. 221-243). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal (1^{er} éd. 2015).
- Bal, P.M., Chiaburu, D.S. et Jansen, P.G.W. (2011). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.

- Bargal, D., Gold, M. et Lewin, M. (1992). Introduction: The heritage of Kurt Lewin. *Journal of Social Issues*, 48(2), 3-13.
- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard.
- Battisti, M., Fraccaroli, F., Fasol, R. et Depolo, M. (2007). Psychological contract and quality of organizational life: An empirical study on workers at a rest home. *Relations industrielles*, 62(4), 664-689.
- Becker, H. (1967). Whose Side Are We On? *Social Problems*, 14(3), 239-247.
- Bellou, V. (2005). Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*, 29(1), 68-88.
- Bellou, V. (2007). Shaping psychological contracts in the public and private sectors: A human resources management perspective. *International Public Management Journal*, 10(3), 327-349.
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830.
- Bennett, R.J. et Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 349-360.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: New York.
- Blau, P.M. (1989). Reciprocity and imbalance. [Version électronique]. *This Week's Citation Classic*, 49, 4 décembre 1989, p.16.
- Blau, P. M. (2004). *Exchange and Power in Social Life*. (2^e ed.). Transaction Books: New Brunswick. États-Unis. (1^{re} ed. 1964).
- Bligh, M.C. et Carsten, M. K. (2005) Post-merger psychological contracts: Exploring a *multiple foci* conceptualization. *Employee Relations*, 27(5), 495-510.
- Bordia, P., Restubog, S.L. et Tang, R. (2008). When employees strike back : Investigation mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.
- Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.

- Burrell, G. et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth, New Hampshire: Heinemann Press.
- Braun V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryson, A. (2001). The foundation of partnership? Union effects on employee trust in management. *National Institute Economic Review*, 176, avril, 91-104.
- Castaing, S. et Roussel, P. (2006). L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public. In *Actes du XVII^e congrès de l'AGRH*, Reims, 16-17 novembre 2006. Reims : IAE de Lille et Reims Management School.
- Catroux, M. (2002). Introduction à la recherche-action : modalités d'une démarche théorique centrée sur la pratique. *Cahiers de l'APLIUT*, 21(3), 1-13.
- Chambel, M.J. et Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission. *Military Psychology*, 22(2), 110-127.
- Chen, M.L. et Liu, C.P. (2014). Modelling perceived corporate citizenship and psychological contracts: A mediating mechanism of perceived job efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 231-247.
- Chênevert, D., Charest, A. et Simard, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations industrielles*, 62(2), 258-281.
- Chiu, C.-K., Chien, C.-S., Lin, C.-P. et Hsiao, C.Y. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24(10), 837-845.
- Chiu, S.-F. et Peng, J.-C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Christian, J.S. et Ellis, A.P.J. (2013). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. [Version électronique]. *Springer Science and Business Media*, 119(2), 193-208.
- Conway, N. et Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Cortvriend, P. (2004). Change management of mergers: The impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Service Management Resource*, 17(3), 177-187.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizen behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. et Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C.L. Cooper et J. Barling, *The Sage Handbook of Organizational Behavior* (p. 17-34). London, U.K. : Sage Publication.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. et Kessler, I. (2000) Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. et Shore, L.M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2) 166-179.
- Cullinane, N. et Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Creswell, W.J. (1999). Designing a Qualitative Study. In J.W. Creswell (dir.), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (p.139-145). Lincoln, USA: Sage publications.
- Creswell, W.J. (2009). Mixed Methods Procedures. In J.W. Creswell (dir.), *Research Design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (p. 205-230). Thousand Oaks, Californie: Sage publications (4e éd. 2014).
- Dabos, G.E. et Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
- Dansereau, F.G., George, B., Graen, G. et Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Deci, E.L. et Ryan, R. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49(1), 24-34.
- DeVellis, R. F. (1991). Guidelines in scale development. *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park, California.

- De Vos, A., Buyens, D. et Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization : Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Dufour, M-E. (2008). *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme, la voix et le silence : effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Québec.
- Dufour M.-E. et Saba, T. (2009). La rupture du contrat psychologique : une voie prometteuse de mesure par dimensions. In *Actes du 20^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, Toulouse, 9-11 septembre 2009.
- Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel* (p. 71-109). Bruxelles : De Boeck.
- Dries, N. et De Gieter, S. (2013). Information asymmetry in high potential programs, a potential risk for psychological contract breach. *Personal Review*, 43(1), 136-262.
- Edwards, J.C. et Karau, S.J. (2007). Psychological Contract or Social Contract? Development of the Employment Contracts Scale. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 67-78.
- El Akremi, A. et Ben Ameer, S. (2005). Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique. In *Actes de la 16^e Conférence de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, Paris, 15-16 septembre 2005.
- El Bedoui Tlik, M. (2010). La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 95-118. Saisie le 10 septembre 2011, de <http://id.erudit.org/0395361ar>.
- Feldman, D.C. (1990). Reconceptualizing the nature and consequences of part-time employment. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 282-294.
- Felps, W., Mitchel, T.R., Hekman, D.R., Lee, W.E., Holtum, B.C. et Harman, W.S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice, combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), 108-119.
- Freese, C. et Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Freese, C., Schalk, R. et Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, 40(4), 404-422.
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Koestner, R. et Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852.
- Gakovic, A. et Tetrick, L.E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235-246.
- Germain, J. (1989). Les styles de gestion des cadres supérieurs vus par les professionnels de la fonction publique du Québec. *Administration publique du Canada*, 32(3), 449-461.
- Germain, J. (1991). L'intérêt pour le pouvoir et les styles de gestion : élaboration d'une typologie et application aux cadres de la fonction publique du Québec. *Canadian Public Administration*, 34(2), 339-365.
- Gill, C. (2009). How unions impact on the state of the psychological contract to facilitate the adoption of new work practices. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 34(2), 29-43.
- Gino, F., Ayal, S. et Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior : The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(1), 393-398.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). New Source of Qualitative Data. In Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (dir.), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (p. 161-185). New Brunswick, USA: Transaction publisher. (7e éd. 2012).
- Gorin, E. (2012). *Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites: l'effet modérateur de la motivation*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec.

- Gouldner, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- Gouvernement du Québec (2015). Projet de loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales. Saisie le 15 mai, 2015, de www.msss.gouv.qc.ca/documentation/salle-de-presse/medias/Presentation-info-techniquePL10.pdf
- Graen, G. B., Novak, M. A. et Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organisational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Guerrero, S. (2004). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique: Le PCI. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, juillet-août-septembre, 55-68.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles*, 60(1), 112-144.
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant? *Relations industrielles*, 64(1), 6-28.
- Guerrero, S. et Naulleau, M. (2016). What's next after psychological contract violation? *Relations industrielles*, 71(4), 639-657.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Guest, D. E. (2004a). The Psychological contract and good employment relations. In *Symposium meeting the challenge of change, the Irish market labor issues in a global economy*, 11 novembre 2004.
- Guest, D.E. et Conway, N. (2000). Can an Organization Have a Psychological Contract? A conceptual and empirical analysis. In *The annual meeting of the academy of management*, Toronto, 5-9 août 2000.

- Haggard, D. L. (2012). Mentoring and psychological contract breach. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 161-175.
- Hermida, R et Luchman, J.-N. (2013). The moderating role of locus of causality in the relationship between source of information and psychological contract breach perceptions. *Journal of Business et Psychology*, 28(2), 221-231.
- Herriot P., Manning W.E.G. et Kidd, J.M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hess, N. et Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hirschman, O.A. (1970). Introduction and Doctrinal Background. In O.A. Hirschman (dir.), *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (p. 2-30). Cambridge, MA: Harvard University Press
- Ho, V.T. et Ang. S. (1997). Spillover affects in it workers. *MIS Quaterly*, 22(1), 363-408.
- Homans, G.C. (1964). Bringing men back in American. *Sociology Review*, 29(5), 809-819.
- Huberman, M.A. et Miles, M.B. (1994). Data Management and Analysis, Methods. In N.K Denzin et Y.S Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 428-444) London/New Delhi: SAGE Publications.
- Huiyuan, M. et Xin, L. (2008). Psychological contract in the process of enterprises' merger, acquisition and integration. *Canadian Social Science*, 4(1), 22-25.
- Johnson, L. et O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. et Hies, R. (2004). The forgotten ones? the validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Keenoy, T. (1997). Review HRM and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies*, 34(5), 825-841.
- Kiazad, K. (2005). *Responses to broken promises: An examination of psychological contract breach and rumor transmission*. Thèse de doctorat, Queensland University, Brisbane, Australie.

- Kickul, R.J., Neuman, G., Parker, C. et Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizen behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77-93.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C. et Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12 (3), 58-67.
- Knights, J.A., Kennedy, J. B. et Cook, J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied Human Management Research*, 10(2), 57-72.
- Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15(3), 91.
- Kyei-Poku, I.A. et Miller, D. (2013). Impact of employee merger satisfaction on organizational commitment and turnover intentions: A study of a Canadian financial institution. *International Journal of Management*, 30(4), 205-223.
- Lähteenmäki, S., Storey, J. et S. Vanhala. (1998). HRM and company performance: The use of measurement and the influence of economics cycles. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 51-65.
- Lambert, L. S. (2011). Promised and delivered inducements and contributions: An integrated view of psychological contract appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 695-712.
- Lamoureux, A., Archambault, J.-P., Berthiaume, F. et Fréchette, N. (1992). L'analyse des résultats. In A., Lamoureux, J.-P. Archambault, F. Berthiaume, et N. Fréchette (dir.), *Une démarche scientifique en sciences humaines : méthodologie* (p. 300- 475) Laval : Études vivantes.
- Lapalme, M.-È., Simard, G. et Tremblay, M. (2006). L'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence : une perspective de relation à multiples mandats. In *Actes du 17e Congrès de l'AGRII, Le travail au cœur de la GRH*, Reims, 16 et 17 novembre 2006.
- Lapalme, M., Simard, G., et Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D.M., Hui, C. et Chen, Z.X. (2011). Inducements, contributions and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.

- Lemire, L. (2005). Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due ! *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 4-21.
- Lester, S-W., Turnley W-H., Bloodgood, J-M. et Bolino, M-C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. et Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Liaw, G.-F. (2011). Cross-level effects of ethical climate on the relationship between psychological contract breach and ethical decision-making intention. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8511-8520.
- Liu, J., Cho, S., et Seo, W. (2011). OCB : Investigating the impact of psychological contract and perceived supervisor support in the hospital industry in South Korea, *UMASS Amherst*, 7(1), 1-11. Saisie le 11 août 2012, de http://scholarworks.umass.edu/gradconf_hospitality/2011/Presentation/75/
- Mackenzie, N. et Knipe, S. (2006). Research dilemmas : paradigms, methods and methodology. *Educational Research*, 16(2), 193-205.
- MacNeil, L.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 8(2), 55-69.
- March, J.G. et Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley (2e éd. 1993).
- Massingham, P. (2013). The relationship between contextual factors, psychological contract, and change outcomes. [Version électronique] *Strategic Change*, 22(3), 157-173.
- Matell, M. S. et Jacoby, J. (1971). Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity. *Educational and Psychological Measurement*, 31(3), 657-674.
- Maxwell, J. A. (1999). Les méthodes, que ferez-vous exactement? In J.A. Maxwell (dir.), *La modélisation de la recherche qualitative. Une approche interactive* (p. 117-157). Fribourg : Éditions Universitaires de Fribourg.
- McInnis, K. (2012). *Psychological contracts in the workplace: a mixed method design project*. Thèse de post doctorat, University of Western Ontario, London, Ontario.

- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York, NY: Basic Book.
- Mertens, M.D. (2010). Data Collection. In M.D. Mertens (dir.), *Research and evaluation in education and psychology* (p. 351-365). Los Angeles: Sage Publications.
- Meyer, J. et Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michaels, J.W. et Miethe, T.D. (1989). Applying theory of deviance to academic cheating. *Social Science Quarterly*, 70(4), 870-885.
- Middlemiss, S. (2011). The psychological contract and implied contractual terms: Synchronous or asynchronous models? *International Journal of Law and Management*, 53(1), 32-50.
- Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Y. Couturier (2006). Des avancées en analyses qualitatives : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 72(2), 2-13.
- Muresanu, D. et Guerrero, S. (2011). Apports de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. In *Actes du congrès de l'AGRH*. Marrakech, 26-28 octobre 2011 : ESG Université du Québec à Montréal.
- Ng, T.W.H. et Feldman, D.C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277.
- Organ, D. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Orvis, K. A., Dudley, N.M. et Cortina, J.M. (2010). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.

- Paré, S. (2011). *L'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le niveau d'engagement organisationnel*. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec.
- Parylo, O. (2012). Qualitative, quantitative or mixed methods : An analysis of research design in articles on principal professional development. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 6(3), 297-313.
- Parzefall, M. et Coyle-Shapiro, J.A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Parzefall, M. et Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.
- Perry, J.L. (1996). Measuring Public service motivation : An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Pesqueux, Y. (2010). Contrat social et contrat psychologique. [Version électronique], HAL Archives-ouvertes, octobre, 1-21. Saisie le 25 juillet 2012, de www.rechercher.me/fichiers/contrat-social_pdf_139.html.
- Pichault, F. et Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingentes et politiques*. Paris : Seuil.
- Robinson, S.L. et Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effects of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robinson, S.L. et Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Heinz school of public policy and graduate. Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
Saisie le 1er novembre 2012, de
http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229-238.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., et Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
- Rousseau, D.M. et Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, Special Issues 1, 679-695.
- Saba, T., Blouin M. et Lemire, L. (2005). Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 23(4), 318-333.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier et I. Bourgeois, *Recherche Sociale : de la problématique à la collecte des données*, (p.337-362). 6^e éd Presses de l'Université du Québec : Sainte-Foy.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. et Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schaufeli, W.B. et Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burn out and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schmidt, S. M., et Kipnis, D. (1984). Manager's pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations*, 37(10), 781-794.

- Schilit, W. K. et Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 304-316.
- Schurer-Lambert, L., Edwards, J. et Cable, D. (2003). Breach and Fulfilment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-935.
- Sels, L., Janssens, M. et Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461-488.
- Shield, R., Thorpe, R. et Nelson, A. (2002). Hospital mergers and psychological contracts. *Strategic Change*, 11(7), 357-367.
- Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373-382.
- Shore, L.M. et Coyle-Shapiro, J.A.-M. (2003). New developments in the employee-organization relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 443-450.
- Shore, L.M., Tetrick, L., Lynch, P. et Barksdale, K. (2006). Social and economic exchanges as mediators between commitment and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Sonnenberg, M., Koene, B. et Paauwe, J. (2011). Balancing HRM. The psychological contract of employees : A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
- Spector, P. E. et Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- St-Hilaire, F. (2012). *Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail*. Thèse de doctorat, Faculté des études supérieures et postdoctorales, Université Laval, Québec.
- Sutton, G. et Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(4), 493-514.
- Taylor, M.S. et Tekleab, A.G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M. S. Taylor et L.E. Tetrick, (dir.), *The Employment Relationship: Examining Contextual and Psychological Perspectives* (p. 253-283). Oxford: Oxford University Press.

- Tekleab, A. G. et Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
- Terrell, R. S. (2012). Mixed methods research methodologies. *The Qualitative Report*, 17(1), 254-280.
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, D. C., Au, K. et Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 451-471.
- Topa Cantisano, G. et Morales D. J.F. (2010). *Bris du contrat psychologique et effets sur l'engagement organisationnel : une exploration empirique*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Espagne. Saisie le 10 septembre 2010, de http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/gabriela/085_topa.pdf.
- Tumele, S. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(9), 68-79.
- Turnley, W.H. et Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H. et Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Uen, J.F., Chien, M.S. et Yen, Y.F. (2009). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource systems and role behaviors: A Multi Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24(2) 215-223.
- Voynnet-Fourboul, C. et Point, S. (2001). Le processus de codage des données qualitatives en gestion des ressources humaines, *In Actes du XIIIe congrès de l'AGRH*, Belgique, 25-26 octobre 2001.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Waldman. D, Ramirez, G. et House, R. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 134-143.

- Weissenberg, P. et Kavanagh, M.J. (1972). The independance of initiating structure and consideration: A review of the evidence. *Personnel Psychology*, 25(1), 119-123.
- Welch, L.D. (1994). The role of belief systems and schemas in foreign policy decision-making. *Political Psychology*, 15(1), 17-33.
- Wilkerson, J. M., Evans W.R. et Davis, W.D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Willem, A., De Vos, A. et Buelens, M. (2010). Comparing private and public sector employees' psychological contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275-302.
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Winter, R. et Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434.
- Withey, J.M. et Cooper, H.R. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Wong, P.T. et Weinger, B. (1981). When people ask "why" questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(4), 650-663.
- Wu, J.B., Hom, P.W., Tetrick, L.E., Shore, L.M., Jia, L.L.C. et Song, L.S. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. E. et Lepak, D.P. (1996). Human resource management manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yukl, G. et Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.
- Yukl, G. et Van Fleet, D.D. (1990). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial*

and organizational psychology (p. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Zhao, J. et Chen, L. (2008). Individualism, collectivism, selected personality traits, and psychological contract in employment: A comparative study. *Management Research News*, 31(4), 289-304.

ANNEXE A
SYNTHÈSE DES FACTEURS INDIVIDUELS PERTINENTS À LA
PROBLÉMATIQUE ET INFLUENÇANT LE DÉVELOPPEMENT OU LE
CONTENU DU CP

Tableau 2.11
Synthèse des facteurs individuels pertinents à la problématique et influençant le développement ou le contenu du CP

Variable(s)	Relation	Auteur(s)
Confiance	Les individus confiants sont moins enclins à percevoir une rupture du CP	Alongi (2011)
Expérience professionnelle	La composition du CP en début d'emploi est influencée par les expériences professionnelles antérieures	Dulac (2005)
	L'expérience a un effet modérateur sur le lien positif entre la perception de non-réplication du CP et l'engagement affectif et normatif	Ng et Feldman 2008
Genre	Parmi les obligations contenues au CP les femmes accordent plus d'importance aux relations interpersonnelles, à la gratitude et à l'équilibre vie personnelle-travail que les hommes	Bellou (2009)
	Parmi les obligations contenues au CP, les hommes accordent plus d'importance à l'implication, aux règles claires et à l'autonomie que les femmes	Bellou (2009)
Âge et génération	Parmi les obligations contenues au CP, les individus du groupe d'âge 35-45 ans accordent davantage d'importance à la supervision, à la justice, à l'autonomie, à la communication honnête, au développement, à la formation, à la sécurité d'emploi et au support organisationnel que ceux d'autres groupes d'âge	Bellou (2009)
	Parmi les obligations contenues au CP les gens dont la scolarité est inférieure au niveau collégial accordent plus d'importance au soutien et au développement continu que ceux de niveau universitaire	Bellou (2009)

	Parmi les obligations contenues au CP, les individus du groupe d'âge 18-34 ans identifient davantage la flexibilité comme une obligation importante que ceux âgés de 34 ans et plus.	Bellou (2009)
	Parmi les obligations contenues au CP les individus du groupe d'âge 55 ans et plus identifient davantage la participation aux décisions comme une obligation importante contenue à leur CP que ceux entre 18 et 54 ans	Bellou (2009)
Niveau de scolarité	Parmi les obligations contenues au CP, les individus dont le niveau de scolarité est supérieur ou égal au niveau collégial ont des attentes plus élevées que ceux de niveau égal ou inférieur au niveau collégial	Bellou (2009)
	Il y a des différences dans la composition du CP en fonction de la génération et davantage de différences entre le CP des individus de la génération x et des baby-boomers qu'entre le CP des individus de la génération y et les baby-boomers	Hess et Jepsen, 2009
Amical, affirmatif, extraverti, intellectuel, consciencieux, imaginatif, discipliné, organisé, aventureux	Les gens présentant ces caractéristiques ont davantage un CP stable et des attitudes et comportements positifs lorsqu'ils ont un sentiment de contrôle (un lien positif modéré par ces caractéristiques entre le CP stable et le sentiment de contrôle)	Massingham (2013)
Motivation au service public	Les prédispositions individuelles à l'emploi dans le secteur public influencent la composition du CP	Perry (1996)

ANNEXE B
SYNTHÈSE DES PARALLÈLES ENTRE LES TROIS PARAMÈTRES DE LA
TYPOLOGIE DE GERMAIN (1991) ET LES PRATIQUES DE GESTION
INFLUENÇANT L'ÉTAT DU CP

Tableau 2.12
Synthèse des parallèles pouvant être effectués entre les trois paramètres de la typologie de Germain (1991) et les pratiques de gestion influençant l'état du CP

Paramètre de la typologie de Germain	Degré d'intérêt	Styles de gestion apparentée	Pratiques de gestion qui s'y attache	Relation avec le CP
Intérêt pour le pouvoir	Fort à modéré	Dominateur Directif Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant	Contrôler l'information, ne pas diffuser	Risque de rupture par asymétrie de l'information (Dries et De Gierter, 2013)
			Pratique d'attribution limitée : mandater, responsabiliser, impliquer	
			Prise de décision hiérarchisée	Participation à la prise de décision, obligation contenue au CP, importante pour les gens de 18-34 ans (Bellou, 2009)
	Modéré à faible	Persuasif Opportuniste Consultant Collégial Délégateur Abdicateur	Coopérer avec le syndicat comme méthode de communication avec les employés	La coopération avec le syndicat prévient et répare le CP (Gill, 2009) et favorise la confiance (Bryson, 2001)
			Favoriser les initiatives (favoriser l'autonomie, encourager les initiatives)	L'implication est favorable au CP (Atkinson et Hall, 2011)
			Favoriser l'autonomie, ne pas mandater ou consulter les employés pour projets spéciaux, les impliquer	L'autonomie est une obligation importante contenue au CP, particulièrement celui des hommes (Bellou, 2009)
			Expliquer les décisions, communiquer régulièrement, en équipe et individuellement	Messages efficaces sur le contenu du travail entraîne un bas niveau de perception de rupture (Aggarwal et Bhargava, 2009)
			Déléguer, laisser-aller, éviter les décisions	
	Fort à modéré	Dominateur Séducteur Persuasif	Pratiques d'attribution (St-Hilaire, 2012) la supervision et le mentorat	L'expérience de supervision est susceptible d'amener à la violation du CP selon la qualité de la relation (Sutton et Griffin, 2004), l'expérience de supervision qui

		Directif Opportuniste Consultant		s'accompagne d'une violation aura un impact sur la satisfaction (Sutton et Griffin, 2004) Lien positif entre rupture du CP et rupture du mentorat (Haggard, 2012)
			Gérer par la performance	
			Prioriser la tâche	
			Répartir la tâche	
			Évaluer la contribution	
			Former et développer des compétences	Favoriser le développement de carrière, obligation importante contenue au CP (Bellou, 2007)
	Modéré à faible	Directif Opportuniste Consultant Collégial Délégateur Abdicateur	Laisser-aller les activités	
			Déléguer les tâches	
			Ne pas assurer de suivi	
Intérêt pour le bien-être des employés	Fort à modéré	Persuasif Consultant Collégial Séducteur Opportuniste Délégateur	Pratiques informationnelles : communiquer les attentes, expliquer les décisions	Transmission de signaux clairs relativement aux attentes, promesses, obligations est déterminante sur le CP (Middlemiss, 2001) Et entraînent un bas niveau de perception de rupture (Aggarwal et Bhargava, 2009) Pratiques informationnelles influence l'interprétation des écarts de contribution (Morrison et Robinson, 2000) Chaque phase de communication est importante au CP (création et maintien du CP) (Aggarwal et Bhargava, 2009)

			Faire preuve d'équité et de justice procédurale et distributive (pratiques d'attribution des tâches, des privilèges)	La justice se lie à la rupture et l'intention de départ (Kickul, Neuman, Parker et Finkl, 2010) et se lie à la rupture et les comportements citoyens (El Akremi et Ben Ameer, 2010)
			Offrir de la rétroaction et de la reconnaissance	Pratiques communicationnelles concernant la reconnaissance et la rétroaction favorable au CP (Winter et Jackson, 2006)
			Pratiques de gestion d'équipe (St-Hilaire, 2012) : régler les conflits, embaucher selon les équipes, favoriser les occasions de travail d'équipe, dynamiser, représenter	Le climat social et les relations entre pairs, obligations importantes contenues dans le CP des employés du secteur public (Bellou, 2007; Rousseau, 1989)
			Offrir du soutien, être sensible aux situations personnelles et professionnelles	Le soutien est modérateur de rupture (Aselage et Eisenberg, 2003) Présence d'un lien positif entre la perception de soutien et comportements citoyens (Liu, Cho, Seo, 2011)
			Gestion flexible des horaires, gestion flexible des tâches et du temps de travail	La flexibilité dans la gestion des horaires, du temps et du lieu de travail favorise la satisfaction et la performance (Atkinson et Hall, 2011)
	Modéré à faible	Séducteur Opportuniste Délégateur Dominateur Directif Abdicateur	Éviter les échanges – groupe ou individuel, formel ou informel	
			Manquer ou ne pas offrir de disponibilité	
			Invariabilité dans la répartition des charges- sans considération des situations professionnelles ou personnelles	

ANNEXE C
GRILLE D'ENTREVUE : PRÉ TEST, PREMIÈRE PHASE DE
COLLECTE (2013)

Questionnaire de recherche : pré test

Sujet

L'influence des styles de gestion et des pratiques managériales sur le contrat psychologique : le cas de la fusion d'établissements hospitaliers

Consignes

Je réalise une recherche portant sur l'influence des styles de gestion et des pratiques managériales sur le contrat psychologique dans un contexte de fusion d'établissements hospitaliers. Afin de clarifier certains thèmes, je dois préciser que

- le style de gestion représente une tendance dans les façons de faire alors que les pratiques de gestion représentent des activités formelles managériales. Les questions telles que formulées devraient me permettre de faire cette distinction.

- la fusion fait ici référence au regroupement à venir des employés du CHUM vers le nouveau CHUM, tel qu'il est prévu pour l'année 2016.

Enfin,

- vous pouvez mettre fin à l'entrevue à tout moment sans risque ni préjudice. Vous pouvez vous retirer de l'étude à tout moment.

- je vous assure que les informations recueillies seront retranscrites sans nom ni précision sur votre service/département, tout traitement de l'information sera réalisé en respect des normes de confidentialité.

Directives :

Les questions porteront sur chacun des thèmes énoncés précédemment. Vous êtes invités à y répondre, sans gêne, le plus justement possible. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse lors de l'entrevue. Mon objectif est d'identifier les pratiques mises de l'avant par les gestionnaires et par les assistants d'équipe de professionnels et techniciens. Les réponses que vous m'offrez seront analysées à la lueur des informations recueillies dans la littérature. Nous souhaitons comprendre, et suggérer des pratiques de gestion favorables au respect des obligations réciproques telles que perçues par les représentants de l'employeur. Ces informations permettront éventuellement de concevoir des outils de gestion adaptés aux établissements de santé qui sont face à des contextes de fusion.

Thèmes et points à couvrir

Thèmes 1 : style de gestion

Activités

- Parlez-moi de vos activités au quotidien? (Décrivez-moi une journée idéale pour vous vous avez le plein contrôle de votre agenda)

Style

- Dans un monde idéal, que serait une journée type?
- Si nous demandions à vos employés de décrire votre style de gestion en un mot, quel serait-il?
- Quelle est la valeur la plus importante pour vous ?
- Selon votre perception et votre connaissance des styles de gestion comment qualifieriez-vous votre style managérial ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif, démocrate, conciliateur, laisser-aller confiant, autocrate)
- Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec les employés ?

Thème 2 : Activités et pratiques de gestion

Communication

- À quelle fréquence rencontrez-vous vos employés en groupe et individuellement ?
- Est-ce que vous sentez que vos réponses répondent aux questions et besoins d'information des employés ?

Préparation aux changements :

- Comment considérez-vous la préparation aux changements (changement de procédures, d'unité de soins, d'outils de travail) est-elle réaliste en fonction de la tâche et du temps dont vous disposez ? Comment peut – elle se concrétiser?
- Quels moyens communicationnels utilisez-vous ou souhaitez-vous développer ? (assistants, coordonnateur, clip d'information)

Rétroaction

- Quelle part de votre temps prennent les bilans annuels ou les évaluations annuelles dans votre agenda de travail ? Sont-elles réalisées systématiquement ?

- De quelle façon pourriez-vous parvenir à offrir les rétroactions souhaitées ?

Justice procédurale

- Considérez-vous que les employés connaissent bien leur convention collective et les procédures s'y rattachant ?
- Comment considérez-vous le suivi des conventions collectives et des procédures organisationnelles dans vos tâches au quotidien ?
- Le respect de la convention et des procédures ; est-ce prioritaire pour les employés ?

Style, équité, justice

- Quand vous avez à prendre une décision d'ordre opérationnel, quels sont les éléments considérés dans le processus décisionnel ? (exemples si nécessaires : Comment se détermine le choix des semaines de vacances ?)
- De quelle façon déterminez-vous les assignations employés/unités de soins ?)
- L'implication dans des projets ou des formations ? Est-ce davantage avec les employés les plus engagés ou inversement, ceux moins impliqués ?

Recrutement

- Lorsque vous devez embaucher du personnel, quels sont vos guides d'action en la matière ? Comment vous y prenez-vous ?
- Au moment des discussions avec le nouveau candidat, quelles sont les informations types que vous lui transmettez et qui, selon vous, sont capitales pour commencer à travailler au sein de votre département ou service ?

Horaire et Statut

- Le statut temps plein, temps partiel se décide de quelle façon ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : les intérêts pour un statut ou pour des horaires de travail précis ont-ils leur place ?)

Pratique d'engagement

- Comment peut-on favoriser l'engagement envers l'organisation selon vous ? (Ces exemples sont pour moi, si nécessaire : l'implication ? Les horaires ? La justice dans les procédures ? La formation et le développement ? Le support ?)
- Avez-vous le temps pour actualiser ces pratiques d'engagement ? Et comment pouvez-vous l'augmenter ?

Coopération avec le syndicat

- Quelle est votre perception du syndicat ?
- Pourriez-vous qualifier l'état de vos communications avec le syndicat et les représentants syndicaux ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : rarement nécessaires, mais courtoises ? Difficiles ?)
- Est-ce que vos travailleurs recourent aux syndicats ?

Manifestation de la rupture

- Diriez-vous que vos employés sont satisfaits au travail ? Quelles sont les manifestations qui traduisent votre perception à cet effet ?
- Vous est-il arrivé d'observer des comportements qui traduisent du désengagement de la part du personnel ? Comment cela s'est-il manifesté ? Qu'est-il arrivé à ce personnel ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : la réalisation minimale de la tâche, le cynisme, le retrait, l'intention de départ, départ volontaire ?)

Participation / implication

- Comment suscitez-vous la participation de vos employés ?
- Comment qualifieriez-vous votre participation au sein des différentes instances de votre organisme ?
- Comment décririez-vous la participation des employés aux décisions au sein des différentes instances décisionnelles (stratégiques, fonctionnelles et opérationnelles) ?

Exigence de performance (vis-à-vis ses travailleurs)

- Quel est le niveau de performance exigé à vos travailleurs selon vous ?
- Les systèmes de contrôle de la performance sont-ils des outils de pression ou d'émulation ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : les statistiques, indicateurs de performance, le nombre de nouveaux patients rencontrés)
- La charge de travail fait-elle l'objet de critiques ? Pouvez-vous y réagir ?
- Croyez-vous vos attentes de performances connues des employés ?

Flexibilité

- Quelle est la nature de la flexibilité en gestion au CHUM : est-ce possible pour vous d'avoir de la flexibilité avec les employés ?
- Quels sont les aménagements d'horaire possible ? Dans le cas échéant, quelle forme a-t-elle ?

Formation, développement, employabilité

- Comment se fait le développement de nouvelles habiletés ? Est-ce possible vu le contexte de travail ?
- Comment peuvent se développer les employés ?

Motivation

- Selon vous qu'est-ce qui motive vos employés ?
 - Peut-on respecter leurs champs d'intérêt dans le choix des unités de soins ?
 - Observez-vous des problèmes de motivations ?

Reconnaissance

- La reconnaissance envers les employés se manifeste de quelle façon ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : laisser les employés tranquilles ? leur

faire confiance ? Lors d'un événement spécial tel que des fêtes ? Des journées de reconnaissances ?)

- Croyez-vous en offrir plus, moins et de la même façon depuis la dernière année ?

Climat social

- Comment décrieriez-vous le climat de l'équipe de façon générale ?
- Est-ce un aspect important pour vos employés ? Et qu'est-ce qui l'affecte selon vous ?

Support

- Est-ce que vous jugez que vos employés ont besoin de support ? De quel type ?
- Quel type de support apportez-vous à vos employés ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : Pairage, supervision des nouveaux ? La porte ouverte du gestionnaire ? Par l'entraide entre les pairs ?)
- Êtes-vous toujours en mesure d'apporter le support requis (vertical)?
 - Pouvez-vous compter sur du support entre collègues (horizontal)
 - Dans le contexte actuel, est-il possible d'offrir le niveau de support espéré par les employés ? L'autonomie ?

Thèmes 3 – Communications organisationnelles et d'équipe

- L'information qui concerne les changements affectant l'équipe est communiquée de quelle façon ? À quelle fréquence ? (Écrit ou verbal ? Le journal Magazine du CHUM ?)
- De quelle façon les employés en apprennent-ils le plus sur l'organisation selon vous ? (Journal de l'organisation ? Intranet ? Réunion d'équipe ?)
- Comment abordez-vous les dilemmes et questionnements tels que ceux face à la planification des effectifs ?
- Les décisions du CHUM sont-elles partagées à l'équipe ? (exemples, si nécessaire : changement dans les directions ? Situation budgétaire ? ...)

Communication explicite/ informelle

- Comment évaluez-vous la part du bouche-à-oreille pour la transmission des informations ? (pour moi si nécessaire : en pourcentage, la part d'information formelle et la part du bouche-à-oreille)
- Quel est le principal mode d'information concernant le regroupement 2016 pour votre équipe ? Le journal du CHUM ou vos communications d'équipe ?
- Les intérêts et les préférences des employés vous sont communiqués de quelle façon ?
- De quelles façons les demandes particulières telles que la reprise de temps, un changement d'horaire, une absence à venir vous sont-elles communiquées ?
- Devoir estimer quel pourcentage de l'information provient des moyens indirects comme les médias, le journal du CHUM, le bouche-à-oreille ?

- Les commentaires d'insatisfaction vous sont-ils formulés ? Par exemple ?
- Percevez-vous parfois du cynisme, de la médisance, des commentaires désobligeants ? précisez.

Thème 4 : Fusion/ regroupement d'établissements 2016

- Les nouvelles du Nouveau CHUM sont-elles partagées ?
- Les décisions du CHUM par rapport au NCHUM; sont-elles partagées à l'équipe ? (ces exemples sont pour moi si nécessaire :
- De quelle façon les employés entendent-ils parler du regroupement 2016 ?
- La préparation des employés au regroupement est-elle possible et comment ?

Thèmes 5 : Contrat des gestionnaires

- Comment qualifieriez-vous votre perception du contexte organisationnel actuel (situation budgétaire, support offert aux cadres, regroupement à venir ?

 Merci de votre temps et de votre participation. Je communiquerai avec vous dans quelques mois afin de vérifier votre intérêt à poursuivre la recherche. Nous pourrions à ce moment-là fixer un nouveau rendez-vous.

ANNEXE D
GRILLE D'ENTREVUE 2017 : CANEVAS INITIAL

Questionnaire de recherche : entrevues avec les gestionnaires – 2017

Sujet

L'influence des styles de gestion et des pratiques managériales sur le contrat psychologique : le cas de la fusion d'établissements hospitaliers

Consignes

Je réalise une recherche portant sur l'influence des styles de gestion et des pratiques managériales sur le contrat psychologique dans un contexte de fusion d'établissements hospitaliers. Afin de clarifier certains thèmes, je dois préciser que

- le style de gestion représente une tendance dans les façons de faire alors que les pratiques de gestion représentent des activités formelles managériales. Les questions telles que formulées devraient me permettre de faire cette distinction.

- la fusion fait ici référence au regroupement à venir des employés du CHUM vers le nouveau CHUM, tel qu'il est prévu pour l'année 2016.

Enfin,

- vous pouvez mettre fin à l'entrevue à tout moment sans risque ni préjudice. Vous pouvez vous retirer de l'étude à tout moment.

- je vous assure que les informations recueillies seront retranscrites sans nom ni précision sur votre service/département, tout traitement de l'information sera réalisé en respect des normes de confidentialité.

Directives :

Les questions porteront sur chacun des thèmes énoncés précédemment. Vous êtes invités à y répondre, sans gêne, le plus justement possible. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse lors de l'entrevue. Mon objectif est d'identifier les pratiques mises de l'avant par les gestionnaires et par les assistants d'équipe de professionnels et techniciens. Les réponses que vous m'offrez seront analysées à la lueur des informations recueillies dans la littérature. Nous souhaitons comprendre, et suggérer des pratiques de gestion favorables au respect des obligations réciproques telles que perçues par les représentants de l'employeur. Ces informations permettront éventuellement de concevoir des outils de gestion adaptés aux établissements de santé qui sont face à des contextes de fusion.

Thèmes et points à couvrir

Thèmes 1 : Description des styles de gestion

- Parlez-moi de vos activités au quotidien? À quoi ressemble une journée type?
- Quelle est la valeur la plus importante pour vous?
- Selon votre perception et votre connaissance des styles de gestion comment qualifieriez-vous votre style managérial? (Ces exemples sont pour la chercheuse si nécessaire : autoritaire, paternaliste, consultatif, participatif, démocrate, conciliateur, laisser-aller confiant, autocrate)
- Quelle est la nature des relations que vous entretenez avec les employés?
- Lorsqu'une nouvelle tâche est à demander aux employés, comment procédez-vous? (couvrir la planification et la réalisation)
- Comment fonctionne le processus d'embauche, d'orientation et de supervision (couvrir les critères d'embauche, attentes, outils transmis)

Thème 2 : Exploration des styles et pratiques par des questions ouvertes

- Dans un monde idéal, que serait une journée type?
- Sur l'ensemble des tâches à accomplir, quelles seraient celles prioritaires?
- Qu'est-ce qui occupe le plus de temps dans votre agenda ? (Attribution des tâches, évaluation de la qualité des tâches, le support à la réalisation de la tâche, la planification de la tâche, la communication de la tâche ?)

Exploration des intérêts centrés sur la tâche

Quelles sont vos pratiques

- pour l'attribution des tâches ?¹⁹
 - *Quelles sont les pratiques d'attribution des tâches ? Et des privilèges ? une mécanique est-elle mise en place ? Est-elle connue des employés ?*
 - *Quand vous avez à prendre une décision d'ordre opérationnel, quels sont les éléments considérés dans le processus décisionnel ? (exemples si nécessaires : Comment se détermine le choix des semaines de vacances ? De quelle façon déterminez-vous les assignations des employés/unités de soins ?)*

¹⁹ Questions mises en italiques : questions servant à la bonification des réponses ou favorisant l'élaboration des réponses des participants pour les questions ouvertes.

- *L'implication dans des projets ou des formations, est-ce davantage avec les employés les plus engagés ou inversement, ceux moins impliqués ?*
- pour la gestion de la performance ?
 - *Quel est le niveau de performance exigé à vos travailleurs selon vous ?*
 - *Les systèmes de contrôle de la performance sont-ils des outils de pression ou d'émulation ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : les statistiques, indicateurs de performance, le nombre de nouveaux patients rencontrés)*
 - *La charge de travail fait-elle l'objet de critiques ? pouvez-vous y réagir ?*
 - *Croyez-vous vos attentes de performances connues des employés ?*
- pour l'évaluation des tâches ?
 - *Sur quelle base est évaluée la qualité de la tâche ? En termes de quantité et de qualité ?*
- pour l'évaluation des contributions ?
- pour former et développer des compétences ?
 - *Comment se fait le développement de nouvelles habiletés ? Est-ce possible, vu le contexte de travail ?*

Exploration des intérêts centrés sur le pouvoir

- Comment réalisez-vous la planification, la réalisation et l'évaluation d'une nouvelle tâche demandée aux employés ?

Quelles sont vos pratiques

- pour l'encadrement des employés
 - *Lorsqu'un employé fait quelque chose qui vous déplaît, que faites-vous ? (Explorer l'usage des mesures coercitives et au besoin, demander : quelle est la gradation des mesures coercitives ?)*
- pour déléguer
 - *Avez-vous des employés à qui vous pouvez déléguer des tâches ? Comment fonctionnez-vous pour déléguer ou lorsque vous avez délégué ? (couvrir le mode de délégation et le suivi)*
 - *Comment suscitez-vous la participation de vos employés ?*
 - *Comment décririez-vous la participation des employés aux décisions au sein des différentes instances décisionnelles (stratégiques, fonctionnelles et opérationnelles)*
- pour la communication
 - *Quelles sont les pratiques communicationnelles ? Le contenu des rencontres et réunions ? (explorer les attentes et les explications des décisions) Est-ce que vous sentez que vos réponses répondent aux questions et besoins d'information des employés ?*
 - *À quelle fréquence rencontrez-vous vos employés en groupe et individuellement ?*

- pour le suivi des tâches
 - *Par souci de temps ou de qualité, préférez-vous déléguer ou faire ? comment fonctionnez-vous si vous déléguez ? (À qui et comment se font les suivis ?)*

Exploration des intérêts centrés sur le bien-être des employés

Quelles sont vos pratiques

- pour la rétroaction et la reconnaissance
 - *Quelle part de votre temps prennent les bilans annuels ou les évaluations annuelles dans votre agenda de travail ? Sont-elles réalisées systématiquement ? De quelle façon pourriez-vous parvenir à offrir les rétroactions souhaitées ?*
 - *La reconnaissance envers les employés se manifeste de quelle façon ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : laisser les employés tranquilles ? leur faire confiance ? Lors d'un événement spécial tel que des fêtes ? Des journées de reconnaissances ?)*
 - *Croyez-vous en offrir plus, moins ou de la même façon depuis la dernière année ?*
- pour l'ambiance de travail (gestion d'équipe)
 - *Quelle est l'ambiance de travail ? Des conflits d'équipe surviennent-ils ? Comment sont-ils réglés ?*
 - *Existe-t-il des occasions de travail d'équipe ?*
- pour la prise de décision (favoriser le travail d'équipe ou l'implication)
 - *Quelle place tient l'équipe dans la prise de décision, dans le choix d'un nouvel employé, dans l'orientation ?*
 - *Lorsque vous devez embaucher du personnel, quels sont vos guides d'action en la matière ? Comment vous y prenez-vous ?*
 - *Au moment des discussions avec le nouveau candidat, quelles sont les informations types que vous lui transmettez et qui, selon vous, sont capitales pour commencer à travailler au sein de votre département ou service ?*
- pour le soutien individuel.
 - *Le soutien peut prendre quelle forme ? (Couvrir par qui : est-ce par le gestionnaire, les collègues, un superviseur, un assistant ?)*
 - *Est-ce que vous jugez que vos employés ont besoin de support ? De quel type ?*
 - *Quel type de soutien apportez-vous à vos employés ? (Ces exemples sont pour moi si nécessaire : Pairage, supervision des nouveaux ? La porte ouverte du gestionnaire ? Par l'entraide entre les pairs ?)*
 - *Êtes-vous toujours en mesure d'apporter le soutien requis (vertical) ?*
 - *Dans le contexte actuel, est-il possible d'offrir le niveau de soutien espéré par les employés ? Et de l'autonomie ?*

- *À qui s'adressent les employés s'ils vivent une situation personnelle difficile ?*
- pour la gestion du temps, des horaires
 - *De quelles façons les demandes particulières telles que la reprise de temps, un changement d'horaire, une absence à venir vous sont-elles communiquées ?*
 - *Si un employé vous dit qu'il a trop de travail, que faites-vous ou qu'êtes-vous en mesure de faire ?*
- pour dynamiser et représenter
- pour les procédures
 - *Considérez-vous que les employés connaissent bien leur convention collective et les procédures s'y rattachant ?*
 - *Comment considérez-vous le suivi des conventions collectives et des procédures organisationnelles dans vos tâches au quotidien ?*
- Qu'est-ce que vous préférez, et aimez moins, dans la gestion du personnel?
- Qu'est-ce que vous faites le plus et que vous faites le moins dans la gestion du personnel ? À quelle fréquence ?

Thème 3 : Manifestation de la rupture

- Diriez-vous que vos employés sont satisfaits au travail ? Quelles sont les manifestations qui traduisent votre perception à cet effet ?
- Observez-vous des écarts à la hausse ou à la baisse dans l'investissement ou dans l'implication des employés depuis la dernière année ? Et par quelle proportion d'employés ?
- Vous est-il arrivé d'observer des comportements négatifs au sein de l'équipe ? Lesquels ? À quelle fréquence ? Par quelle proportion d'employés ?
- À quelle fréquence et par quel nombre d'employés avez-vous observé les attitudes et comportements suivants : la réalisation minimale de la tâche, le cynisme, du désengagement de la part du personnel, le retrait, l'intention de départ, départ volontaire ?
- Quelles sont les causes selon vous, de ces attitudes et comportements ?
- Comment pouvez-vous agir sur ces comportements et attitudes ?

Thème 4 : Fusion/regroupement d'établissements 2016

- Les nouvelles du Nouveau CHUM sont-elles partagées ?
- Les décisions du CHUM par rapport au Nouveau CHUM ; sont-elles partagées à l'équipe ? (ces exemples sont pour moi si nécessaire -De quelle façon les employés entendent-ils parler du regroupement 2016? (Journal de l'organisation ? Intranet ? Réunion d'équipe ?)

- *Devoir estimer, quel pourcentage de l'information provient des moyens indirects comme les médias, le journal du CHUM, le bouche-à-oreille ?*
- La préparation des employés au regroupement est-elle possible et comment ?
- Comment peuvent s'impliquer les employés face au regroupement ? Qu'est-ce qu'ils peuvent faire ? Croyez-vous qu'ils sont impliqués ou que vous pouvez les impliquer ?
- Les décisions du CHUM sont-elles partagées à l'équipe ? (Exemples, si nécessaire : changement dans les directions ? Situation budgétaire ? ...)

Thèmes 5 : Contrat des gestionnaires

- Comment qualifieriez-vous votre perception du contexte organisationnel actuel (situation budgétaire, soutien offert aux cadres, autonomie et prise de décision)
- Brièvement, quelles sont vos attentes face à l'organisation ? Sont-elles répondues ?

 Merci de votre temps et de votre participation. Je communiquerai avec vous dans quelques jours ou quelques semaines afin de valider ma compréhension de vos réponses. Je vous ferai donc un résumé de notre échange, suite auquel vous pourrez me contacter si vous estimez que son contenu n'est pas conforme au sens de vos propos.

ANNEXE E
LE PCI

RETOUR SUR LES DIRECTIVES :

Dans le cadre de la présente recherche, vous êtes invité à répondre aux questions suivantes. En aucun cas, vos réponses ne seront communiquées à votre supérieur. Les données seront colligées de façon confidentielle. Les résultats de la recherche seront diffusés sans références aux noms des répondants.

Question 1.

Dans le cadre de votre relation d'emploi, voici des « engagements » que votre organisation pourrait prendre envers vous, de façon implicite ou explicite.

Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments?

1. Pas du tout important
2. Faiblement important
3. Assez faiblement important
4. Moyennement important
5. Assez fortement important
6. Fortement important
7. Très fortement important

1.01	Le respect de ma situation personnelle.	1	2	3	4	5	6	7
1.02	Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7
1.03	Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée.	1	2	3	4	5	6	7
1.04	Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie.	1	2	3	4	5	6	7
1.05	Des occasions d'avancement dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
1.06	Une bonne ambiance de travail.	1	2	3	4	5	6	7
1.07	Un travail qui comporte de grandes responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7
1.08	Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux.	1	2	3	4	5	6	7
1.09	Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
1.10	Un emploi à temps partiel.	1	2	3	4	5	6	7
1.11	Une bonne collaboration employeur-employé.	1	2	3	4	5	6	7
1.12	De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	7
1.13	La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels.	1	2	3	4	5	6	7
1.14	Une stabilité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7
1.15	Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.	1	2	3	4	5	6	7
1.16	Des occasions d'emploi dans le réseau de la santé et des services sociaux	1	2	3	4	5	6	7
1.17	Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	7
1.18	Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles.	1	2	3	4	5	6	7

1.19	Des critères de rendement clairement établis.	1	2	3	4	5	6	7
1.20	Des avantages et des primes.	1	2	3	4	5	6	7
1.21	Une implication limitée dans les activités de mon organisation (ex. : pas de participation à des comités stratégiques).	1	2	3	4	5	6	7
1.22	Des hausses salariales fondées sur le rendement.	1	2	3	4	5	6	7
1.23	Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies.	1	2	3	4	5	6	7
1.24	Des occasions de promotion dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7
1.25	Un emploi à court terme (6 à 12 mois).	1	2	3	4	5	6	7
1.26	Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement.	1	2	3	4	5	6	7
1.27	Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants.	1	2	3	4	5	6	7
1.28	Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur.	1	2	3	4	5	6	7

Question 2. <i>En indiquant le chiffre approprié à votre réponse, répondez aux <u>deux questions</u> suivantes.</i> Nota : Si vous répondez « pas du tout » à la question 1, ne répondez pas à la question 2.	1 - <i>Est-ce que votre organisation a pris cet « engagement » envers vous?</i>	- 2 - <i>Si OUI, est-ce que votre organisation <u>respecté</u> cet « engagement » envers vous?</i>
	1. Pas du tout 2. Faiblement 3. Assez faiblement 4. Moyennement 5. Assez fortement 6. Fortement 7. Très fortement	1. Pas du tout 2. Faiblement 3. Assez faiblement 4. Moyennement 5. Assez fortement 6. Fortement 7. Très fortement

2.01	Le respect de ma situation personnelle.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.02	Des relations interpersonnelles positives entre les collègues de travail.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.03	Une attitude souple envers la conciliation de ma vie professionnelle et de ma vie privée.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.04	Un emploi qui me procure beaucoup d'autonomie.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.05	Des occasions d'avancement dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.06	Une bonne ambiance de travail.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.07	Un travail qui comporte de grandes responsabilités.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.08	Un programme intéressant de rémunération et d'avantages sociaux.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	77
2.09	Des occasions de perfectionnement professionnel dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5		
2.10	Un emploi à temps partiel.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.11	Une bonne collaboration employeur-employé.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.12	De l'aide pour développer des compétences recherchées sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	77		1	2	3	4	5	6	7
2.13	La possibilité de profiter d'un horaire variable qui répond à mes besoins personnels.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.14	Une stabilité d'emploi.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

2.15	Des occasions d'utiliser mes compétences et mes capacités.	1	2	3	4	5		7		1	2	3	4	5	6	7
2.16	Des occasions d'emploi dans le réseau de la santé et de services sociaux.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.17	Des affectations de travail qui renforcent ma valeur sur le marché de l'emploi.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.18	Un soutien pour m'aider à atteindre les plus hauts niveaux de rendement possibles.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.19	Des critères de rendement clairement établis.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.20	Des avantages et des primes.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.21	Une implication limitée dans les activités de mon organisation (ex. : pas de participation à des comités stratégiques).	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.22	Des hausses salariales fondées sur le rendement.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.23	Un emploi comportant des responsabilités spécifiques et bien définies.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.24	Des occasions de promotion dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.25	Un emploi à court terme (6 à 12 mois).	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.26	Une formation uniquement en fonction du poste que j'occupe actuellement.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.27	Un soutien pour m'aider à atteindre des objectifs de plus en plus exigeants.	1	2	3	44	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
2.28	Des occasions d'emploi dans des organisations du secteur.	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7

Source : Dufour, M-E. (2008). *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme, la voix et le silence : effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation*. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal, Québec. Outil : PCI de Rousseau (1989 ; 1998) adapté par De Vos, Buyens, et Schalk (2003) puis validé pour le contexte francophone de la fonction publique québécoise par Lemire et Saba (2004) et Dufour (2008).

ANNEXE F
SYNTHÈSE DES PRINCIPALES PRATIQUES DE GESTION INTRA CONTENU
DES ENTREVUES

Tableau 4.29

Présentation des principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, et présentation des manifestations de rupture du CP, pour l'année 2013

Groupe de pratiques	Pratiques	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Occ.	Nb de gestion.
Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	3	1	2	2	4	4	4	2	3	4	1	3	3	2	1	3	3	45	17
Informationnelle	Communiquer direct. vers groupe	1	2	2	1	2	6	2	1	4	1	2	2	1	2	6	4	2	41	17
Supervision	Favoriser la formation	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	0	3	2	4	3	3	1	36	16
Pratique de planification	Faire participer pour décisions	0	1	0	1	4	4	1	1	5	0	4	3	1	2	0	4	1	32	13
Soutien	Soutenir par disponibilité	4	2	1	3	2	2	1	2	1	1	2	0	0	1	2	3	2	29	15
L'organisation du travail	Être flexible -horaires et congés	0	0	4	2	1	1	4	1	1	1	1	0	2	3	1	1	0	23	13
Spécifique informationnelle	Communiquer direct. avec l'équipe	2	3	1	1	2	1	1	2	0	1	2	1	0	1	2	0	0	20	13
Attribution	Attribuer selon ancienneté	2	2	2	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	3	0	18	13
Gestion de la qualité	Favoriser l'autonomie	0	1	1	1	2	1	3	2	0	1	0	1	1	1	0	0	1	16	12
Accueil, orientation et recrutement	Comm. mandat et fonction., recrutement	2	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	0	3	1	0	1	13	9
Performance	Soutenir performance modérée	0	1	0	0	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	1	1	0	10	9
	Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1		
	Occurrences des manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1	58	17

Tableau 4.30
Présentation des principales pratiques de gestion, par groupe de pratiques, et présentation des manifestations de rupture du CP, pour l'année 2017

Groupe de pratiques	Pratiques	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Occ.	Nb de gestion.
Soutien	Soutenir par disponibilité écoute	5	2	4	8	3	4	7	5	7	4	3	4	56	12
Supervision	Impliquer selon compétence	1	4	1	5	2	4	3	2	1	0	7	1	31	11
Planification	Faire participer pour décisions	2	5	5		2	1	1	5	3	1	4	1	30	11
Reconnaissance	Faire de la reconnaissance	1	3	0	2	0	6	2	3	7	2	3	0	29	9
Attribution	Pratique d'attribution justice procédurale	2	5	1	1	0	2	5	0	4	0	0	3	23	8
Informationnelle	Expliquer décision	0	2	7	2	1	2	0	1	0	2	2	3	22	9
Organisation du travail	Flexible entre besoins organisation/équipe	0	4	0	2	3	3	1	1	2	2	1	2	21	10
Informationnelle spécifique	Préparer l'équipe en parlant du projet	1	1	3	0	1	4	2	1	3	2	0	0	18	9
Accueil, orientation et recrutement	Comm. attentes en début d'emploi	0	0	0	0	3	4	0	2	0	4	0	4	17	5
Performance	Mesurer la performance individuelle	1	5	3	0	1	4	0	0	0	0	1	0	15	6
Encadrement	Appliquer normes et procédures	2	1	1	0	1	1	3	0	2	0	0	2	13	8
	Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4	41	
	Occurrences des manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9	72	12

ANNEXE G
RÉSULTATS AUX AFFIRMATIONS PORTANT SUR LES PARAMÈTRES
D'INTÉRÊT DES GESTIONNAIRES SELON LES EMPLOYÉS

Tableau 4.31
Détails des réponses obtenues aux affirmations portant sur les paramètres d'intérêt des
gestionnaires selon les employés, 2017

Bien-être ($\mu=8$)		Tache ($\mu=6$)		Pouvoir ($\mu=5$)	
Fréquences	Résultats	Fréquences	Résultats	Fréquences	Résultats
9	9	9	6	8	2
6	10	7	7	5	10
5	11	7	3	5	6
5	8	6	9	5	3
5	6	3	8	3	9
3	7	2	11	3	7
3	4	2	5	3	4
3	3	1	10	3	1
		1	4	2	11
		1	2	2	5

ANNEXE H
NOMBRE DE PRATIQUES IDENTIFIANT UN PARAMÈTRE D'INTÉRÊT ET
NOMBRE DE MANIFESTATIONS DE RUPTURE DU CP DIFFÉRENTES

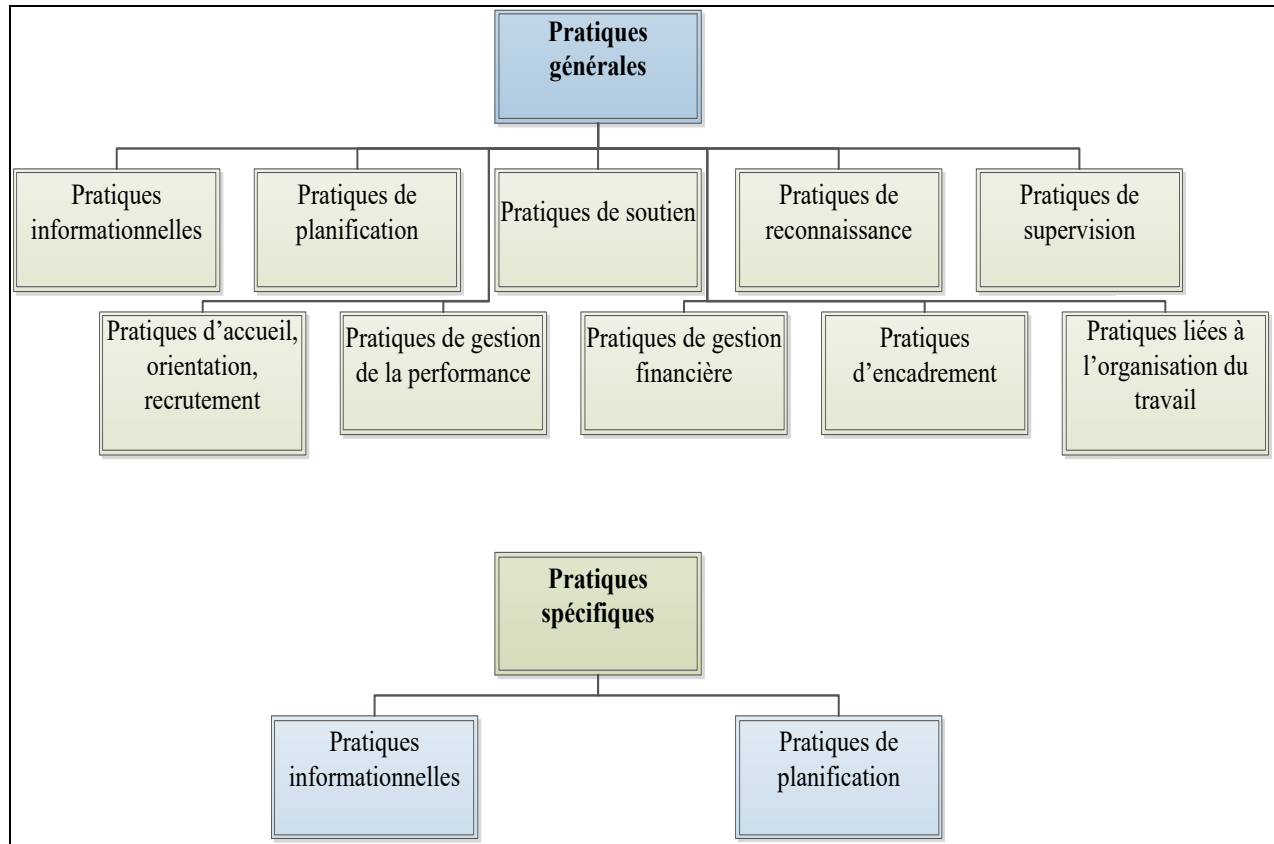
Tableau 4.32
Nombre de pratiques identifiant un paramètre d'intérêt et nombre de manifestations de rupture
différentes

Résultats	Participants 2013																										
	1			2			3			4			5			6			7			8			9		
Paramètre*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P
Nb de pratiques par paramètre	3	3		2	2			1			2			3		1	6		1	5		1	4			6	
Nb de manifestations différentes	2			3			5			3			6			4			4			1			2		
Résultats	10			11			12			13			14			15			16			17					
Paramètres*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P			
Nb de pratiques par paramètre		2			1		1	4		1	1		1	3		2	3		2	7			2				
Nb de manifestations différentes	1			3			3			4			2			2			1			1					
Résultats	Participants 2017																										
	1			2			3			4			5			6											
Paramètres*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P									
Nb de pratiques par paramètre	1	4		5	12	1	2	10	0	1	4	1	3	7		5	12	1									
Nb de manifestations différentes	5			4			5			3			4			3											
Résultats	7			8			9			10			11			12											
Paramètres*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P									
Nb de pratiques par paramètre		4	1		9	1	5	11		2	3		1	7		5	6	1									
Nb de manifestations différentes	4			1			3			4			3			4											

*Légende : T=tâche, B=bien-être et P=pouvoir

ANNEXE I
PRÉSENTATION DES GROUPES DE PRATIQUES

Figure 4.19
Pratiques générales et pratiques spécifiques de gestion



ANNEXE J
VALEURS MANAGÉRIALES, PAR PARTICIPANT

Tableau 4.33
Présentation détaillée des valeurs managériales, par participant, en 2013 et 2017

Valeurs	Participants																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Occ.	Nb de gestion.
2013																			
Équité	1		1				1		1						1			5	5
Flexibilité		1							1							1		3	3
Respect					1								1					2	2
Rationnel et humain											1						1	2	2
Écouter				1						1								2	2
Qlt services et soins								1										1	1
La constance														1				1	1
Honnêteté						1												1	1
Consulter, impliquer												1						1	1
2017																			
Respect	1							1	1		1	1						5	5
Écouter				1		1			1	1								4	4
L'équilibre					1													1	1
Communiquer						1												1	1
Représenter l'équipe		1																1	1
Honnêteté			1															1	1

ANNEXE K
ANALYSES INTRA CONTENU DES ENTREVUES ET RÉSULTATS DES
EMPLOYÉS QUANT AUX PARAMÈTRES D'INTÉRÊT

Tableau 4.34
Résultats des analyses intra contenu des entrevues et résultats des employés, 2017

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																	
	<i>1</i>			<i>2</i>			<i>3</i>			<i>4</i>			<i>5</i>			<i>6</i>		
Paramètres*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P
Analyse intra contenu des entrevues	1	4	0	5	12	1	2	10	0	1	4	1	3	7		5	12	1
Moyenne résultats employés (%)	40	50	40	40	70	50	70	40	70	20	50	20	60	80	40	40	60	40
	<i>Participants</i>																	
	<i>7</i>			<i>8</i>			<i>9</i>			<i>10</i>			<i>11</i>			<i>12</i>		
Paramètres*	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P	T	B	P
Analyse intra contenu des entrevues	0	4	1	0	9	1	5	11	0	2	3	0	1	7	0	5	6	1
Moyenne résultats employés (%)	60	80	20							100	100	100	80	90	50			

*Légende : T=tâche, B=bien-être et P=pouvoir

ANNEXE L
PRÉSENTATION DU NOMBRE DE MANIFESTATIONS ET OCCURRENCES
DES MANIFESTATIONS DE RUPTURE

Tableau 4.35
Présentation, par gestionnaires rencontrés, des occurrences et du nombre de manifestations de
rupture du CP différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																	
<i>2013</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>Total</i>
Occurrences de manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1	58
Nombre de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1	47
<i>2017</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>						<i>Total</i>
Occurrences de manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9						72
Nombre de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4						43

ANNEXE M
NOMBRE DE PRATIQUES DE GESTION, PAR GROUPE DE PRATIQUES

Tableau 4.36
Nombre de pratiques différentes selon les groupes de pratiques, par participant, en 2013 et 2017

Nombre de pratiques différentes, par groupe de pratiques	Participants																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
Nb de pratiques informationnelles 2013	6	6	8	8	8	5	6	5	8	6	6	2	6	7	8	4	6
Nb de pratiques informationnelles 2017	6	6	7	8	6	7	7	7	7	7	5	14					
Nb de pratiques informationnelles spécifiques 2013	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
Nb de pratiques informationnelles spécifiques 2017	5	4	2	2	5	6	2	6	5	2	2	2					
Nb de pratiques de planification 2013	3	3	2	4	6	4	5	3	3	1	4	2	2	5	2	5	3
Nb de pratiques de planification 2017	5	8	8	5	5	6	5	6	4	6	6	9					
Nb de pratiques de planification spécifiques 2013	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	4	1	1	0	0	0
Nb de pratiques de planification spécifiques 2017	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1					
Nb de pratiques de gestion de l'org. du travail 2013	1	2	2	1	4	2	3	1	3	1	3	2	3	4	3	2	1
Nb de pratiques de planification de l'org. du travail 2017	0	3	1	3	4	3	3	3	4	3	2	2					
Nb de pratiques d'attribution 2013	2	1	3	3	1	2	3		2	2	1	2	1	2	2	2	1
Nb de pratiques d'attribution 2017	3	2	3	2	2	4	2	1	3	2		1					
Nb de pratiques d'encadrement 2013	1		1					1			2	2	1		1		2
Nb de pratiques d'encadrement 2017	4	2	3	1	2	3	1	3	3	3	2	3					
Nb de pratiques d'accueil, orientation et recrutement 2013	4	2	3	3	3	1	4	2	2	2	2	1	4	2	3	3	4
Nb de pratiques d'accueil, orientation, recrutement 2017	2	3	2	4	3	6	1	1	3	2	3	6					

Nb de pratiques de gestion de la performance 2013		3	1	1	2		1	1	1	1	1				2	1	2
Nb de pratiques de gestion de la performance 2017	3	3	2	2	4	2	1	1	2	2	2	1					
Nb de pratiques de soutien 2013	1	3	3	4	2	2	4	4	1	2	1	4	2	3	2	1	4
Nb de pratiques de soutien 2017	5	6	7	2	5	6	2	6	7	6	5	2					
Nb de pratiques de reconnaissance 2013	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Nb de pratiques de reconnaissance 2017	1	2	0	2	1	2	1	1	2	1	2	1					
Nb de pratiques de supervision 2013	3	2	2	4	1	3	3	3	2	2	1	4	3	3	2	1	1
Nb de pratiques de supervision 2017	2	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3					

ANNEXE N
PRATIQUES DE GESTION PAR PARTICIPANT POUR CHAQUE GROUPE DE
PRATIQUES

Tableau 4.37

Présentation du nombre total de pratiques informationnelles, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes, par entrevue

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques informationnelles	6	6	8	8	8	5	6	5	8	6	6	2	6	7	8	4	6
Occurrences de manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques informationnelles	6	6	7	8	6	7	7	7	7	7	5	14					
Occurrences de manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.38
Présentation du nombre total de pratiques informationnelles spécifiques, des manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2013																	
Nb de pratiques informationnelles spécifiques	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1
Occurrences de manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques informationnelles spécifiques	5	4	2	2	5	6	2	6	5	2	2	2					
Occurrences de manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.39

Présentation du nombre de pratiques de planification, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de planification différentes	3	3	2	4	6	4	5	3	3	1	4	2	2	5	2	5	3
Nb de manifestations en occurrences	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	2	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques de planification différentes	5	8	8	5	5	6	5	6	4	6	6	9					
Nb de manifestations en occurrences	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.40
Présentation des pratiques de planification spécifique, du nombre de manifestations de rupture du CP en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de planif. spécifiques	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	4	1	1	0	0	0
Nb de manifestations en occurrences de codes	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques de planification spécifiques	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1					
Nb de manifestations en occurrences	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.41
Présentation des pratiques de gestion liées à l'organisation du travail, et du nombre de
manifestations de rupture du CP

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques différentes de gestion de l'org. du travail	1	2	2	1	4	2	3	1	3	1	3	2	3	4	3	2	1
Nb de manifestations en occurrences de codes	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques différentes de planification de l'org. du travail	0	3	1	3	4	3	3	3	4	3	2	2					
Nb de manifestations en occurrences	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.42
Présentation par participant des pratiques d'attribution et du nombre de manifestations de rupture
par entrevue

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques d'attribution différentes	2	1	3	3	1	2	3	0	2	2	1	2	1	2	2	2	1
Nb de manifestations en occurrence	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nbr de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques d'attribution différentes	3	2	3	2	2	4	2	1	3	2	0	1					
Nb de manifestations en occurrences	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.43
Présentation des pratiques d'encadrement par participant, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques d'encadrement différentes	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0	1	0	1
Nb de manifestations (occurrence de codes)	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques d'encadrement différentes	4	2	3	1	2	3	1	3	3	3	2	3					
Nb de manifestations (occurrences de codes)	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.44

Présentation des pratiques d'accueil, orientation et recrutement, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques d'accueil, orientation et recrutement différentes	4	2	3	3	3	1	4	2	2	2	2	1	4	2	3	3	4
Nb de manifestations en occurrence de codes	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques d'accueil, orientation, recrutement	2	3	2	4	3	6	1	1	3	2	3	6					
Nb de manifestations en occurrence de codes	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.45

Présentation des pratiques de gestion de la performance du nombre de manifestations de rupture en occurrences et du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de gestion de la performance	0	3	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	1	2
Nb de manifestations en occurrence de codes	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques de gestion de la performance	3	3	2	2	4	2	1	1	2	2	2	1					
Nb de manifestations en occurrence de codes	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.46
Présentation des pratiques de soutien, du nombre de manifestations de rupture en occurrences et
du nombre de manifestations différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de soutien différentes	1	3	3	4	2	2	4	4	1	2	1	4	2	3	2	1	4
Nb de manifestations de rupture différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
Occurrences des manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
2017																	
Nb de pratiques de soutien différentes	5	6	7	2	5	6	2	6	7	6	5	2					
Nb de manifestations de rupture différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					
Occurrences des manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					

Tableau 4.47

Présentation des pratiques de reconnaissances et du nombre de manifestations de ruptures du CP en occurrences et en nombre de pratiques différentes

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de reconnaissance différentes	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Occurrences des manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques de reconnaissance différentes	1	2	0	2	1	2	1	1	2	1	2	1					
Occurrences des manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

Tableau 4.48
Présentation par participant des pratiques de supervision et des manifestations de rupture du CP

<i>Résultats</i>	<i>Participants</i>																
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>
2013																	
Nb de pratiques de supervision différentes	3	2	2	4	1	3	3	3	2	2	1	4	3	3	2	1	1
Occurrences des manifestations	2	3	5	3	7	5	4	1	3	1	5	4	6	3	4	1	1
Nb de manifestations différentes	2	3	5	3	6	4	4	1	2	1	3	3	4	2	2	1	1
2017																	
Nb de pratiques de supervision différentes	2	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3					
Occurrences des manifestations	10	5	7	5	9	4	8	2	4	5	4	9					
Nb de manifestations différentes	5	4	5	3	4	3	4	1	3	4	3	4					

ANNEXE O
DÉCEPTIONS ET DIFFICULTÉS MENTIONNÉES PAR LES GESTIONNAIRES

Tableau 4.49
Présentation détaillée des déceptions et difficultés mentionnées par les gestionnaires

Niveau 1	Codes	Occ.	Nb de gestion.	Occ.	Nb de gestion.
		2013		2017	
Diverses déceptions / Difficultés	Contexte du réseau-coupures financières	0	0	2	2
	Ambiguïté dans la planification du projet-grands et petits changements	0	0	8	6
	Vision organisation peu connue	0	0	6	3
	Manque de soutien aux cadres	0	0	5	3
	Manquer de levier (argent, temps) pour préparation d'équipe	1	1	4	1
	Manque d'info. ou forme du contenu difficile	1	1	17	8
	Manque de rétroaction	0	0	1	1
	Manque de reconnaissance	1	1	3	3
Déceptions - Manque de temps	Manquer de temps pour répondre aux besoins	1	1	3	2
	Manquer de temps pour rencontre d'équipe	0	0	15	5
	Manquer de temps - de façon générale	9	5	18	8
État émotif	Fatigue gestionnaires	0	0	3	3
	Beaucoup de stress, charge énorme	0	0	7	5
	Difficile, beaucoup de changements et pression	0	0	7	4

ANNEXE P
PRATIQUES DE GESTION AYANT DES OCCURRENCES DE TROIS ET
PLUS : CELLES LIÉES À UN PARAMÈTRE D'INTÉRÊT

Tableau 4.50
Présentation des pratiques de gestion ayant des occurrences de 3 et plus liées à un paramètre d'intérêt

Paramètre s typologie	Degrés d'intérêt	Styles de gestion	Pratiques présentant des occurrences supérieures à 3 (et les occurrences elles-mêmes)
Pouvoir	Fort à modéré	<i>Dominateur*</i> <i>Directif</i> Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant	Pratiques d'encadrement Appliquer un encadrement en fonction des normes, de la convention (3,3,3) Mettre des limites (4,4,3,3) Faire le suivi d'un employé (3,3)
Tâche	Fort à modéré	<i>Dominateur</i> <i>Directif</i> Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant	Pratiques de gestion de la performance : Mesurer la performance (5, 3, 4) Promouvoir une performance élevée (3) Évaluer les charges de travail (3,3) Pratiques d'organisation du travail : Organiser le travail -flexible en fonction des besoins de l'équipe et de l'organisation (3,4) Pratiques de planification Planifier en comité, réunion avec gestionnaires (3,3,3) Planifier les services (3,3,4), les effectifs (3) Pratiques de supervision Uniformiser les pratiques sur les sites de travail (3,3) Suivre les pratiques cliniques (3,3,4,4,3,4) Accompagner, superviser (4,3,3) Pratiques informationnelles Comm. avec l'assistant (6,5) Comm. mandat et fonctionnement, début d'emploi (3,4,4,4) Pratiques de gestion financière Suivre les finances (3)
Bien-être	Fort à modéré	Séducteur Persuasif Opportuniste Consultant Collégial <i>Délégateur</i>	Pratiques informationnelles Pratiques info. de groupe (6,4,6,4,5,3) Comm. mandat et fonctionnement, recrutement (3) Parler du contexte, des finances, effectifs (3,5,3,3) Pratique info. individuelle (3, 3, 4,4,6,4,3,3,3,3) Pratique info. indirecte par message texte (3,3), par courriel (3,4,3) Expliquer les décisions (4,7,3) Questionner, s'informer des problèmes avec assistant (3,5) Soutenir par disponibilité, écoute (4,3,3,5,4,8,4,3,7,5,7,4,3,4)

		Pratique info spécifique : préparer l'équipe, parler du changement (3,4,3) par courriel (3) Pratique info. spécifique comm. avec équipe (3,4,3) Pratiques de planification Consulter (4,3,4) Impliquer l'équipe et impliquer selon les compétences (4,3,4,5,4,3,7), impliquer, motiver, favoriser engagement (4,3,3,) Planifier, préparer l'équipe aux changements (4) Écouter l'équipe (4,3) Faire participer pour décider (4,4,5,4,3,4,5,5,5,3,4) Pratiques de reconnaissances Pratique de reconnaissance (3,4,4,4,3,4,3,3,3, 3,6,3,7,3) Pratiques d'organisation du travail Organiser le travail, privilégier le donnant/donnant (5,4) Organiser le travail, être équitable, juste (3,3,5,5,4,3) Organiser le travail - gestion flexible des horaires et temps de travail (4,4,3,3,3,3,3) Pratiques d'attribution Attribuer selon ancienneté (3,3,3,3), nature du poste (3) Attribuer selon compétences (3,3,5) Pratiques de soutien Favoriser la cohésion des 3 sites (3,3) Être sensible aux situations personnelles et professionnelles, socialiser, être avec les gens, aller saluer (3,4,4,4) Représenter l'équipe (3,7) Gérer le climat social (5, 5, 5) Pratiques de supervision Mentorat, jumelage (3) Favoriser l'autonomie (3,3,3,4,4,4) Favoriser la formation (3,3,3,4,3,3,5,3,4,6,3)
	Modéré à faible	Séducteur Opportuniste <i>Délegateur</i> <i>Dominateur</i> <i>Directif</i> <i>Abdicateur</i>
		Pratiques informationnelles Ne pas communiquer à propos du contexte et de l'organisation Déléguer la communication au chef ou à l'assistant (3, 5)

* En italique, les styles qui présentent un intérêt moins marquant pour le pôle concerné.

ANNEXE Q
FORMULAIRES D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



Formulaire d'information et de consentement

Vous êtes invités à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet.

Titre :

L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique d'employés d'établissements faisant face à un regroupement d'établissements de santé

Responsable du projet :

_____, étudiante au Doctorat en administration des affaires, École de gestion, Université de Sherbrooke –Campus de Longueuil.

Et

Chef _____, CHUM

Le projet de recherche s'insère dans le cadre de nos études de troisième cycle. Nos deux mandats sont indépendants et la recherche ne concerne aucunement des relations de nature professionnelle

Objectifs du projet

Notre projet de recherche est partie prenante de nos études de troisième cycle.

Le sujet de notre recherche est le contrat psychologique et le regroupement d'établissements de santé, son objet concerne le style et les pratiques de gestion.

Ainsi, notre objectif général est d'identifier le style et les pratiques de gestion qui permettent de préserver le contrat psychologique des employés d'établissements de santé, établissements qui connaîtront un regroupement.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les styles de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé
- Identifier les pratiques de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal connaîtra en 2017 un tel regroupement d'établissements. Les employés des trois hôpitaux du CHUM connaîtront un déménagement (peut-être 2017-2018). Dans ce contexte, des gestionnaires, des professionnels et des techniciens du CHUM sont sélectionnés pour notre recherche.

Votre participation sera requise pour remplir un questionnaire qui devrait demander 10-15 min de votre temps. Ces questions se rapportant à vos perceptions, ne comportent ni bonnes ni mauvaises réponses sur vos activités professionnelles et vos principes de travail. Vous pourrez suspendre votre participation à tout moment et la reprendre un peu plus tard selon votre disponibilité. Cette participation se déroule à distance, vos réponses auront été conservées et vous devrez simplement vous rendre à l'endroit où vous étiez rendu en appuyant sur le bouton « Suivant ». Vous pouvez également décider de vous retirer en tout temps puisque vos réponses ne seront transmises que lorsque le questionnaire sera complété. Toutefois, lorsque vous aurez rempli et retourné le questionnaire, il sera impossible de détruire les données puisqu'aucune information permettant d'identifier les répondants n'aura été recueillie. Enfin, vos supérieurs et collègues n'auront aucun accès à ces questionnaires complétés. Nous en assurons ainsi un traitement anonyme et confidentiel.

Avantage pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche permettra de faire avancer les connaissances en gestion des ressources humaines concernant les dispositions relatives à la gestion de fusions et de regroupements. Ultimement, les informations recueillies faciliteront l'élaboration d'outils de travail pour des gestionnaires afin de mieux accompagner leurs employés.

Nous rendrons disponibles les résultats obtenus en prenant soin d'assurer la confidentialité de ces derniers. Vous pourrez y avoir accès, entre autres en consultant la thèse qui sera publique après la soutenance.

Droit de retrait sans préjudice de participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation.

Veuillez noter que **le fait de répondre à ce questionnaire constitue automatiquement un consentement libre et éclairé de votre part à participer** à la recherche.

Vous trouverez à la fin de ce formulaire, l'hyperlien vous permettant d'avoir accès au questionnaire.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que ses co-directrices de thèse recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre des informations telles que : votre site de pratique, profession et secteur d'activité, statut temps plein/partiel, vos années d'expérience au CHUM et le nombre d'années travaillées sous votre actuel supérieur. Votre nom ne fera pas partie des informations nécessaires recueillies.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues à la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifiés que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable uniquement.

La chercheuse principale utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier (nom, secteur d'activité, ...). Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas cinq (5) ans après la publication de la thèse. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'apparaît dans des documents.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Surveillances des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche. Le Comité d'éthique à la recherche du CHUM sera également avisé de toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à _____, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à : _____.

Consentement libre et éclairé

Veillez noter que *le fait de répondre à ce questionnaire constitue automatiquement un consentement libre et éclairé de votre part à participer* à la recherche suivante : L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique d'employés d'établissements faisant face à un regroupement d'établissements de santé.

Déclaration de responsabilité de la chercheuse de l'étude :

Je _____, chercheuse principale de l'étude, déclare que, directrice de thèse et chercheuse, sommes responsable du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (chercheuse principale ou autre), certifie que vous êtes libre de mettre fin au questionnaire à tout moment. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

* Pour commencer à répondre au questionnaire, veuillez cliquer sur l'hyperlien suivant : (si la page affiche un message d'erreur faites un copier-coller de ce lien dans la barre de navigation Internet.).



Formulaire d'information et de consentement pour les entrevues réalisées auprès des gestionnaires

Vous êtes invités à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. S'il y a des mots ou paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous remettrons une copie signée et datée.

Titre :

L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique d'employés d'établissements faisant face à un regroupement d'établissements de santé

Responsable du projet :

_____, étudiante au Doctorat en administration des affaires, École de gestion, Université de Sherbrooke –Campus de Longueuil.

Et

Chef _____, CHUM

Le projet de recherche s'insère dans le cadre de nos études de troisième cycle. Nos deux mandats sont indépendants et la recherche ne concerne aucunement des relations de nature professionnelle

Objectifs du projet

Notre projet de recherche est partie prenante de nos études de troisième cycle.

Le sujet de notre recherche est le contrat psychologique et le regroupement d'établissements de santé, son objet concerne le style et les pratiques de gestion.

Ainsi, notre objectif général est d'identifier le style et les pratiques de gestion qui permettent de préserver le contrat psychologique des employés d'établissements de santé, établissements qui connaîtront un regroupement.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les styles de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé
- Identifier les pratiques de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal connaîtra en 2017 un tel regroupement d'établissements. Les employés des trois hôpitaux du CHUM connaîtront un déménagement. Dans ce contexte, des gestionnaires de professionnels et techniciens du CHUM sont sélectionnés pour notre recherche ainsi que leurs employés.

Votre participation sera requise pour une entrevue de 60 à 90 minutes chacune. Ces entrevues auront lieu à votre bureau ou ailleurs selon votre convenance. Vous aurez à répondre à des questions. Ces questions se rapportant à vos activités professionnelles et vos habitudes de travail. Les entrevues seront enregistrées sur bande audio.

Vous serez également invité par voie électronique à remplir un questionnaire portant sur votre contrat psychologique qui prendra environ 10-15 min de votre temps.

Enfin, vos employés recevront eux aussi ce questionnaire – en version en ligne ou papier. Les employés n'auront aucun accès à vos entrevues et questionnaires et, inversement, vous n'aurez aucun accès à leurs questionnaires. Nous assurons la confidentialité des informations recueillies.

Avantage pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche permettra de faire avancer les connaissances en gestion des ressources humaines concernant les dispositions relatives à la gestion de fusions et de regroupements. Ultimement, les informations recueillies faciliteront l'élaboration d'outils de travail pour des gestionnaires afin de mieux accompagner leurs employés.

Nous rendrons disponibles les résultats obtenus en prenant soin d'assurer la confidentialité de ces derniers. Vous pourrez y avoir accès, entre autres en consultant la thèse qui sera publique après la soutenance. Nous vous transmettrons également une synthèse de votre entrevue. Vous aurez ainsi l'opportunité de valider l'information recueillie avec nous si vous le souhaitez.

Inconvénients et risques

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est que de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou des poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de votre expérience professionnelle vous amènera à réfléchir sur certaines pratiques.

Droit de retrait sans préjudice de participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ____ Non ____

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Compensation financière

Si vous acceptez de participer, nous vous rembourserons tous vos frais de déplacement et de stationnement pour un montant maximal de 15,00\$.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que ses co-directrices de thèse recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre des informations telles que : votre nom, votre site de pratique, votre profession, le nombre d'employés sous votre autorité, des bandes audio.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues à la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, **vous ne serez identifiés que par un numéro de code**. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable uniquement.

La chercheuse principale utilisera les données uniquement à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. **Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier (nom, secteur d'activité, ...)**. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas cinq (5) ans après la publication de la thèse. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'apparaît dans des documents.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découlent, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui _____ Non _____ Initiales du participant : _____

Surveillances des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche en 2013 et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Le Comité d'éthique à la recherche du CHUM sera également avisé de toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à _____, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences

humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à : _____.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (nom en caractère d'imprimerie) , déclare avoir lu et compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature du participant : _____

Fait à _____, le _____, 20__.

Déclaration de responsabilité de la chercheuse de l'étude :

Je, _____ chercheuse principale de l'étude, déclare que, directrice de thèse et chercheuse, sommes responsable du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale de l'étude : _____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (chercheuse principale ou autre), certifie avoir expliqué au participant intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posé à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre terme à sa participation au projet de recherche décrite ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à _____, le _____, 20____.



Formulaire d'information et de consentement pour les entrevues réalisées auprès des gestionnaires

Vous êtes invités à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet. S'il y a des mots ou paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous remettrons une copie signée et datée.

Titre :

L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique d'employés d'établissements faisant face à un regroupement d'établissements de santé

Responsable du projet :

_____, étudiante au Doctorat en administration des affaires, École de gestion, Université de Sherbrooke –Campus de Longueuil.

Et

Chef _____, CHUM

Le projet de recherche s'insère dans le cadre de nos études de troisième cycle. Nos deux mandats sont indépendants et la recherche ne concerne aucunement des relations de nature professionnelle

Objectifs du projet

Notre projet de recherche est partie prenante de nos études de troisième cycle.

Le sujet de notre recherche est le contrat psychologique et le regroupement d'établissements de santé, son objet concerne le style et les pratiques de gestion.

Ainsi, notre objectif général est d'identifier le style et les pratiques de gestion qui permettent de préserver le contrat psychologique des employés d'établissements de santé, établissements qui connaîtront un regroupement.

Nos objectifs spécifiques sont les suivants :

- Identifier les styles de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé
- Identifier les pratiques de gestion favorables ou défavorables à la protection du contrat psychologique en période de regroupement d'établissements de santé

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal connaîtra un tel regroupement d'établissements. Les employés des trois hôpitaux du CHUM connaîtront un déménagement. Dans ce contexte, des questionnaires de professionnels et techniciens du CHUM sont sélectionnés pour notre recherche ainsi que leurs employés.

Votre participation sera requise pour une entrevue de 60 à 90 minutes chacune. Ces entrevues auront lieu à votre bureau ou ailleurs selon votre convenance. Vous aurez à répondre à des questions. Ces questions se rapportant à vos activités professionnelles et vos habitudes de travail. Les entrevues seront enregistrées sur bande audio.

Avantage pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche permettra de faire avancer les connaissances en gestion des ressources humaines concernant les dispositions relatives à la gestion de fusions et de regroupements. Ultimement, les informations recueillies faciliteront l'élaboration d'outils de travail pour des questionnaires afin de mieux accompagner leurs employés.

Nous rendrons disponibles les résultats obtenus en prenant soin d'assurer la confidentialité de ces derniers. Vous pourrez y avoir accès, entre autres en consultant la thèse qui sera publique après la soutenance

Inconvénients et risques

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est que de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou des poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra. Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de votre expérience professionnelle vous amènera à réfléchir sur certaines pratiques.

Droit de retrait sans préjudice de participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ____ Non ____

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Compensation financière

Si vous acceptez de participer, nous vous rembourserons tous vos frais de déplacement et de stationnement pour un montant maximal de 15,00\$.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que ses co-directrices de thèse recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements

vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre des informations telles que : votre nom, votre site de pratique, votre profession, le nombre d'employés sous votre autorité, des bandes audio.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues à la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, **vous ne serez identifiés que par un numéro de code**. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable uniquement.

La chercheuse principale utilisera les données uniquement à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. **Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier (nom, secteur d'activité, ...)**. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas cinq (5) ans après la publication de la thèse. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les participants n'apparaît dans des documents.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultat s de recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découlent, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui _____ Non _____ Initiales du participant : _____

Surveillances des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche en 2013 et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Le Comité d'éthique à la recherche du CHUM sera également avisé de toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à _____, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : _____, ou par courriel à : _____.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (nom en caractère d'imprimerie), déclare avoir lu et compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature du participant : _____

Fait à _____, le _____, 20__.

Déclaration de responsabilité de la chercheuse de l'étude :

Je, _____ chercheuse principale de l'étude, déclare que, directrice de thèse et chercheuse, sommes responsable du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheuse principale de l'étude : _____

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je, _____ (chercheuse principale ou autre), certifie avoir expliqué au participant intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posé à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre terme à sa participation au projet de recherche décrite ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature : _____

Fait à _____, le _____, 20__.